

ISSN 0216-9843

JURNAL BISNIS DAN KEWIRAUSAHAAN

Volume 6, Nomor 3, Nopember 2010

JURNAL BISNIS DAN
KEWIRAUSAHAAN

VOL. 6

NO. 3

Hal.
147 - 210

Bali
Nopember 2010

ISSN
0216-9843

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI: PERANAN, PROSES DAN HAMBATAN KOMUNIKASI YANG EFEKTIF

I Ketut Santra

iksantra@yahoo.com

Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali

Abstrak: Persaingan yang semakin ketat dan lingkungan yang semakin berubah karena bergejolak merupakan dua contoh dari ratusan problematika yang dihadapi oleh organisasi atau perusahaan. Atas problematika perusahaan tersebut oleh perusahaan harus dihadapi bukan malah menghindar. Masing masing perusahaan melakukan cara yang berbeda beda dalam menghadapi problematika tersebut. Ada perusahaan yang melakukan desain ulang struktur pekerjaan dalam perusahaan (organisasi) sementara yang lain melakukan *outsourcing* dan rekayasa ulang bisnisnya. Apapun bentuk reaksi perusahaan dalam mengatasi permasalahannya satu hal yang sangat penting adalah bagaimana mengkomunikasikan aturan, norma, nilai, keputusan dan petunjuk kepada (orang) anggota organisasi. Cara mengkomunikasikan yang salah menyebabkan segala usaha yang telah diambil bisa gagal. Oleh karena itu penting untuk setiap orang dalam organisasi memiliki keterampilan berkomunikasi.

Kata-Kata Kunci: komunikasi, pengambilan keputusan

Abstract: The tight competition and turbulence environment were the two of thousand instant problem paced by organization or company. Those challenges should be paced for solution to assure sustained daily operation going on. In order to solve the problem companies response in different way. Some companies were redesign the job structure and others outsource the job and business reengineering. Whatever the company's response to solve their problem the important thing is how to share the decision to the other in organization. Share rules, norm, decisions, guideline and information could not send without communication. Therefore all of the people in organization should have good communication skill.

Keywords: Communication, decision making

PENDAHULUAN

Menghadapi persaingan yang semakin ketat sebagai akibat adanya perubahan perubahan yang terjadi dalam lingkungan organisasi (perusahaan), menuntut perusahaan harus mampu menghadapi perubahan tersebut bukan sebaliknya menghindar dari perubahan tersebut. Perubahan bisa bersumber dari dalam (internal) perusahaan sendiri seperti; tuntutan karyawan akan kondisi kerja yang baik, perbaikan kesejahteraan dan yang lainnya melalui berdirinya serikat karyawan. Sementara perubahan yang berasal dari luar perusahaan (ekternal), seperti tingkat pendidikan masyarakat (konsumen) yang semakin tinggi, perkembangan teknologi yang semakin cepat menyebabkan tuntutan konsumen akan kualitas produk/jasa yang semakin tinggi, dengan harga yang semakin

kompetitif. Kompetisi antar perusahaan juga semakin ketat karena semakin mudahnya pesaing (calon pesaing) masuk ke satu industri baru yang dimungkinkan oleh akses teknologi, modal dan informasi yang semakin mudah.

Dalam mensikapi perubahan ini, oleh perusahaan direspon dengan berbagai reaksi, ada yang mendesain ulang pekerjaan (*job redesign*) ada yang merekayasa ulang bisnisnya secara keseluruhan (*business reengineering*), ada yang hanya melakukan *outsourcing* demi pertimbangan efisiensi dan ada yang sampai melakukan restrukturisasi bisnis. Apapun tindakan yang diambil sebagai respon atas perubahan lingkungan perusahaan mempunyai tujuan yang sama yaitu agar perusahaan tetap *survival* dan berkembang.

Hammer dan Champy (1999) menemukan banyak perusahaan yang mengalami kegagalan dalam memberikan respon yang tepat atas perubahan. Kegagalan tersebut sebagai akibat kebanyakan dari mereka (manager dan karyawan) tidak memahami apa yang sedang terjadi. Secara tidak langsung Hammer dan Champy menekankan betapa pentingnya peran komunikasi melalui bantuan teknologi informasi. Walaupun mereka mengakui peran komunikasi (teknologi informasi) dalam proses rekayasa ulang (*business reengineering*), namun hanya digolongkan sebagai syarat pemungkin yang memungkinkan proses rekayasa ulang bisnis berlangsung. Sementara itu bagi perusahaan yang melakukan restrukturisasi dalam rangka efisiensi banyak pula yang menuai kegagalan.

Sehubungan dengan fenomena di atas, ditambah lagi bahwa para ahli mempertimbangkan komunikasi akan menjadi proses kunci yang mendasari semua aspek operasi dan organisasi (Greenberg dan Baron, 2000), sehingga tulisan ini bertujuan menguraikan peranan komunikasi dalam organisasi seperti yang diakui Hammer dan Champy dalam merekayasa ulang bisnis, Ivancevich (1999) dan Greenberg dan Baron (2006), bagaimana proses komunikasi dalam organisasi dan hambatan hambatan yang dihadapi dalam mengembangkan komunikasi yang efektif.

PEMBAHASAN

Organisasi

Organisasi atau perkumpulan individu individu merupakan wadah atau wahana dimana perilaku, struktur dan proses dari perilaku manusia/individu dalam kelompok berlangsung. Proses interaksi ini menyebabkan proses lebih lanjut mungkin terjadi, yakni pembelajaran dalam organisasi (*learning in the workplace*). Proses pembelajaran dalam organisasi dimungkinkan oleh adanya komunikasi timbal balik dalam organisasi, yang dikenal dengan komunikasi dua arah (*two way communication*) yang oleh Argyris (1999) disebut dengan *double loop learning*.

Mengingat bahwa komunikasi hanya akan berlangsung minimal antara dua orang atau lebih dengan kata lain komunikasi hanya akan berlangsung pada sekelompok orang, dan karenanya kita membicarakan komunikasi dalam organisasi. Organisasi adalah sebuah konsep yang tidak mudah didefinisikan secara singkat, (Greenberg dan Baron, 2006) sebagai berikut; *organization is a structural social system consisting of group and individual workings together to meet some agreed on objectives*.

Organisasi terdiri dari susunan unit unit sosial, seperti individu, kelompok kerja, yang berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian ini menyadarkan kita bahwa berbagai perbedaan ada pada masing masing individu yang membentuk organisasi, seperti perbedaan dalam hal latar belakang, tingkat pendidikan, tujuan masing masing dan perbedaan lainnya hanya akan dipersatukan oleh adanya penyatuan tujuan yaitu, tujuan organisasi (bukan tujuan masing masing individu).

Menyadari bahwa lebih banyak hal yang berbeda dalam organisasi, mengelola perbedaan (*diversity*) ini menuju satu tujuan yang disepakati (*agreed on objective*) bersama diperlukan individu manajer yang berkualifikasi seperti yang direkomendasikan Mintzberg dalam (Larry E Penly et al, 1991) dari 10 rekomendasi tersebut ada lima hal berkaitan langsung dengan komunikasi, sedangkan lima lainnya walau tidak dinyatakan tegas namun tersirat jelas bahwa keterampilan berkomunikasi seseorang sangat mempengaruhi kinerja manajer. Lima peran manajer yang berkaitan langsung dengan komunikasi; 1) Liaison, 2) Monitor, 3) Disseminator, 4) Spokes person, 5) Negotiator.

strategisnya komunikasi dalam organisasi, maka kebutuhan akan individu manajer yang kompeten dalam berkomunikasi vital. Kompetensi berkomunikasi bagi manajer mutlak harus dipenuhi, karena Smeltzer dan Leonard (1999) menyatakan lebih dari 75% dari keseluruhan waktu kerja seorang manajer dihabiskan untuk berkomunikasi. Pendapat ini didukung oleh Argyris (1999) dengan pendapatnya bahwa kompetisi yang lebih

sengit memerlukan lebih banyak pembelajaran yang efektif, pemberdayaan yang menyeluruh, dan komitmen yang lebih besar dari setiap orang yang ada di dalam perusahaan. Sebagian besar eksekutif memahami bahwa kunci untuk kinerja yang lebih baik adalah komunikasi yang baik dan efektif.

Komunikasi

Fungsi fungsi manajer dalam organisasi (*planning, organizing, actuating dan controlling*) baru akan berjalan sebagaimana yang diinginkan melalui komunikasi yang efektif. Berjalannya fungsi manajemen ini tentunya melalui pengambilan keputusan. Ketika keputusan diambil manajer harus mampu mendapatkan dan mengolah masukan mejadi informasi yang bermakna dan membagikan kepada semua komponen yang ada dalam organisasi. Dengan demikian sangat sulit menemukan aspek mana dari bidang pekerjaan manajer yang tidak berhubungan dengan komunikasi. Demikian pentingnya peran komunikasi bagi manajer dalam organisasi, sehingga tidak ada proses dalam fungsi manajemen yang tidak bersentuhan dengan komunikasi. Guna kesamaan pemahaman, maka komunikasi yang dimaksud disini adalah akan merujuk pada salah satu pendapat ahli yaitu Greenberg dan Baron (2006) sebagai berikut; *communication is process by which a person, group, or organizations (i, e., the sender) transmits some type of information (i, e., message) to another person, group or organizations (i. e., receiver)*. Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah sebagai proses dengan mana seseorang, kelompok, atau organisasi (yakni pengirim), mengirimkan beberapa tipe informasi (yakni pesan) kepada orang, kelompok, atau organisasi lain (yakni penerima). Definisi lain yang perumusannya cukup singkat yaitu; *communication as a transition of information and understanding through the use f common symnbols*, merujuk pendapat Ivancevich dan Matteson (1999) memandang komunikasi sebagai perpindahan informasi dan pengertian

melalui pemakaian simbol simbol bersama yang umum.

Kedua definisi di atas bisa saling melengkapi sehingga pemahaman kita tentang komunikasi menjadi lebih baik. Paling kurang ada lima unsur penting yang membentuk pengertian komunikasi yaitu; pengirim pesan (*sender*), pesan yang disampaikan, bisa data, simbol dan informasi (*massage*), media yang dilalui oleh pesan (*channel*), penerima pesan (*receiver*) dan yang terakhir adalah unsur evaluasi apakah komunikasi berhasil atau tidak (*feedback*). Dengan demikian kita dapat menyimpulkan bahwa komunikasi merupakan sebuah proses pemindahan atau penyampaian pesan (informasi) dari pengirim (*sender*) kepada penerima (*receiver*) melalui penggunaan simbol yang dimengerti bersama. Simbol simbol apa yang digunakan dalam proses komunikasi, bagaimana proses komunikasi berlangsung adalah pokok bahasan yang akan dibahas sepanjang tulisan ini.

Peran Penting Komunikasi

Komunikasi bagaikan lem perekat kebersamaan dalam organisasi. Komunikasi juga membantu setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu dalam kerangka tujuan organisasi (Ivancevich dan Matteson, 1999). Nampak jelas dengan penguasaan kompetensi berkomunikasi seseorang (individu) dalam organisasi dapat mencapai tujuan pribadinya sekaligus mewujudkan tujuan organisasi yang akhirnya organisasi semakin kohesive atau kompak.

Setiap individu dengan penguasaan komunikasi yang efektif, lebih-lebih individu tersebut berkapasitas sebagai manajer atau pimpinan, di manapun ia memim-pin, apakah rumah sakit atau industri pelayanan, industri pabrikaan, atau usaha jasa lainnya lebih dari 75% waktu kerjanya dihabiskan untuk kegiatan komunikasi (Smeltzer dan Leonard, 1999). Memperhatikan waktu seorang manajer yang tiga per empat waktu kerjanya un berkomunikasi, maka penguasaan kompetensi berkomunikasi me keharusan bagi seorang manajer. D

demikian kompetensi berkomunikasi menjadi kunci sukses keberhasilan kinerja seorang manajer dalam organisasi, karena kunci untuk dapat melakukan perencanaan dengan baik, pengorganisasian yang efektif dan pengarahan yang tepat dan pengawasan yang handal adalah komunikasi yang efektif.

Walau penelitian empiris mengenai kompetensi komunikasi manajer organisasi belum banyak, namun terdapat kesepakatan diantara praktisi dan ahli bahwa keterkaitan antara kecakapan berkomunikasi *performance* manajer semakin diakui dan penilaian kinerja manajer sudah banyak yang mengaitkan dengan kemampuan manajer dalam berkomunikasi yang efektif dengan bawahannya.

Proses Komunikasi

Sesuai dengan batasan komunikasi yang telah dipaparkan di depan bahwa komunikasi adalah sebuah proses dengan proses mana seorang *sender* menyampaikan pesan kepada *receiver* dan *receiver* meneruskan *feedback* ke *sender*. Proses ini akan mengikuti tahap demi tahap yang dilalui oleh sebuah *massage* dari *sender* ke *receiver*. Tahapan berkomunikasi meliputi ke lima unsur pengertian komunikasi itu sendiri ditambah dua proses pengkodean. Unsur komunikasi yang membentuk tahap tahap proses komunikasi sebagai berikut:

a. *Sender*

Sender atau pengirim pesan disebut juga *comunicator*, individu, kelompok, atau organisasi yang akan menyampaikan ide, gagasan, informasi (*message*) terlebih dahulu ada proses berpikir meliputi, menjawab pertanyaan yang muncul, yaitu pesan apa yang disampaikan, melalui apa, kepada siapa dan bagaimana caranya. Setelah memastikan pesan apa yang disampaikan, pesan tersebut akan diubah ke dalam bentuk seperti angka, huruf, simbol atau kombinasinya. Simbol atau kombinasi simbol tersebut disesuaikan dengan media yang ada yang sesuai dengan keadaan, waktu, biaya dan kesesuaian dengan *receiver*. Proses

pengubahan pesan kedalam simbol atau kombinasi simbol oleh *sender* disebut dengan *encoding*.

b. *Encoding*

Proses *encoding* sangat penting agar pesan bisa disampaikan baik secara (lisan atau tulisan) sehingga dapat diterima dan dimengerti oleh *receiver*. *Encoding* terjadi bila kita memilih kata kata untuk menyusun kalimat yang bisa mewakili atau menggambarkan pikiran kita tentang ide yang akan disampaikan. Nampaknya sederhana, namun sangat sulit pelaksanaannya. Dalam prakteknya tidak jarang kita gagal dalam memilih kata kata, kombinasi simbol dan kata kata yang menggambarkan pikiran sehingga orang lain mempunyai gambaran pemikiran yang sama dengan yang kita pikirkan.

c. *Message*

Proses *encoding* akan menghasikan simbol, kata, kalimat atau kombinasinya yang dipilih oleh *sender* untuk menggambarkan pokok pikiran yang akan disampaikan. Kombinasi simbol, angka, huruf dan kalimat atau kombinasinya inilah yang disebut dengan pesan atau *message*. Jadi *message* merupakan hasil dari proses *encoding* ide atau gagasan *sender*. Bisa juga disebut ide atau gagasan yang telah disandikan.

d. *Channel*

Saluran atau media yang dilalui oleh *message* menuju penerima yang dituju (*receiver*). Setelah ide/gagasan disandikan tahap selanjutnya adalah pemilihan media yang dipakai untuk menyampaikan pesan yang telah siap dikirim. Beragam media tersedia yang bisa dipakai untuk menyampaikan pesan. Media komunikasi antara lain, tatap muka langsung, telepon, radio, TV, rapat, pertemuan, surat, memo dan sebagainya. Media ini sangat dipengaruhi oleh perkembangan teknologi. Terutama perangkat komunikasi secara elektronik. Terlebih

lebih menggunakan jaringan komputer dan diketemukannya teknologi nir kabel (wireless). Apapun media yang dipilih tentunya harus memperhatikan tujuan agar pesan tersampaikan dengan efektif.

e. *Decoding*

Proses *decoding* terjadi simultan saat pesan sampai pada *receiver*. Saat pesan diterima *receiver* terjadi proses pengkodean kembali seperti semula seperti ide/gagasan asli sender. Proses ini akan sangat bergantung pada kemampuan *receiver* dalam hal menafsirkan pesan yang diterima agar sedapat mungkin sesuai dengan apa yang dimaksud oleh *sender*. Kemampuan interpretasi *receiver* sangat menentukan efektif tidaknya komunikasi. Interpretasi dan penafsiran sebagai hasil dari *decoding* akan menentukan *feedback*.

f. *Receiver*

Penerima pesan atau disebut juga dengan *communicant* adalah individu, kelompok atau organisasi yang dituju oleh suatu *message*. Dengan kata lain penerima adalah individu, kelompok, organisasi yang direncanakan oleh *sender* untuk menjadi target ke mana pesan ditujukan.

g. *Feedback*

Feedback merupakan balikan yang diterjemahkan juga sebagai umpan balik. Sesungguhnya merupakan pesan baru yang dikirim oleh *receiver* kepada *sender*. Sebagai respon *receiver* atas maksud *sender*, efektivitas komunikasi akan terlihat dari *feedback* yang dihasilkan. Apakah balikkannya sesuai dengan maksud atau ide *sender* atau tidak. Bila sesuai berarti komunikasi berlangsung dengan efektif, bila sebaliknya berarti komunikasi efektif belum tercapai.

Hambatan Komunikasi

Seseorang jarang bisa menyampaikan (*deliver*) keseluruhan pesannya secara utuh kepada *receiver*. Apa yang dikirim oleh seorang sender dengan apa yang diterima

oleh *receiver* tidak sama 100%. Keutuhan pesan yang diterima oleh *receiver* dipengaruhi oleh banyak faktor. Gangguan terhadap komunikasi yang efektif bisa terjadi pada setiap tahap proses komunikasi. Sumber hambatan atau gangguan komunikasi antara lain:

a. *frame of reference*

Proses yang sangat menentukan keefektifan komunikasi yaitu proses *encoding* dan *decoding*. Kita menyadari kedua proses ini sangat erat kaitannya dengan kemampuan seseorang dalam mengilustrasikan ide/gagasannya secara utuh dan jelas. Kemampuan ini tergantung dari pengalaman masing masing individu, tingkat pendidikan, tingkat penguasaan bahasa (lisan dan tulisan). Bila *encoding* dan *decoding* tidak sesuai berarti komunikasi yang efektif tidak akan pernah terjadi.

b. *selective listening*

Pemikiran seseorang manusia mempunyai daya tangkal alami. Bila seseorang menerima pesan atau informasi dan isi pesan tersebut bertentangan dengan keyakinannya sendiri maka pesan tersebut tidak akan pernah diterimanya.

c. *value judgment*

Judgment ini biasanya dibuat oleh *receiver* sebagai penilaiannya atas pesan yang diterimanya baik isi pesan maupun *sender*. Penilaian ini menyangkut kemampuan sender, sehingga penerima akan terpengaruh oleh penilaiannya mengenai sender bukan pada isi pesannya.

d. *source of credibility*

Faktor ini terbentuk dari kelebihan kelebihan seorang *sender*, seperti kejujuran, kepercayaan, kekuasaan yang bisa mempengaruhi penerimaan seorang *receiver*. Sehingga *receiver* memberikan *feedback* bukan atas apa isi pesannya melainkan siapa yang menyampaikan pesan.

e. *filtering*

Hambatan ini terjadi bila organisasi mengembangkan komunikasi *up-ward* tanpa adanya keterbukaan lebih dahulu. Sehingga bawahan sering menseleksi terlebih dahulu tentang apa yang hendak disampaikan atau dilaporkan, sehingga nampak yang baik dan disukai atasannya.

f. *in-group language*

sangat sering dalam kelompok berkembang bahasa yang hanya dimengerti oleh kelompok itu sendiri. Bila istilah, jargon yang hanya dimengerti oleh kelompok tertentu dikomunikasikan ke kelompok yang lebih luas akan menimbulkan ketidakpahaman.

g. *status differences*

Hambatan ini bersumber pada struktur organisasi, karena merasa status yang lebih tinggi atau lebih rendah, karena kedudukan yang lebih tinggi atau lebih rendah ditambah dengan atribut yang berbeda membuat bawahan dalam suatu organisasi tidak bisa berkutik terhadap atasannya.

Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi bukan merupakan penjumlahan dari komunikasi komunikasi antar individu dalam organisasi, karena komunikasi dalam organisasi sering meliputi usaha usaha antar individu untuk mendapatkan informasi dan untuk kemudian saling berbagi. Sehingga ditegaskan bukan merupakan penjumlahan komunikasi antar individu. Hal ini disebabkan karena komunikasi antar individu dalam organisasi memunculkan efek interaksi yang mempunyai pesan yang lebih dominan.

Menyadari efek interaksi komunikasi individu dalam organisasi sangat penting yang menentukan arah kemana pesan ditujukan, maka akan dibahas arah komunikasi dalam organisasi. Disamping itu juga akan dibahas bentuk bentuk komunikasi verbal dan non verbal dalam organisasi.

Berdasarkan sumber dari mana pesan berasal dan kemana pesan menuju dalam organisasi yang tersirat dalam struktur organisasi, maka arah (*direction*) komunikasi dapat dibedakan menjadi:

a. *down ward communications*

Komunikasi yang mengalir dari individu, kelompok di tingkat atas ke individu, kelompok tingkat bawah dalam sebuah organisasi. Komunikasi jenis ini biasanya untuk menyampaikan *message* yang bersifat perintah, instruksi, memo resmi, petunjuk pelaksanaan dan sebagainya.

b. *up ward communications*

Komunikasi yang membawa pesan mengalir dari individu, kelompok pada hirarki tingkat bawah menuju individu, kelompok pada hirarki tingkat atas dalam sebuah organisasi. Komunikasi jenis ini umumnya dipakai untuk menyampaikan laporan pertanggungjawaban. Komunikasi dalam organisasi akan efektif bila porsi komunikasi *up-ward* dan *down-ward* seimbang.

c. *horizontal communications*

Komunikasi yang terjadi antar individu, kelompok pada level hirarki yang sama. Komunikasi jenis ini untuk koordinasi dalam usaha pengintegrasian berbagai fungsi dalam organisasi.

d. *diagonal communication*

Komunikasi yang berlangsung antar bawahan dan atasan atau sebaliknya, namun pada departemen yang berbeda.

e. *Verbal Vommunication*

Proses penyampaian informasi melalui kata kata baik lisan maupun tulisan. Sender akan memilih (melakukan *encoding*) mengenai idenya ke dalam simbol kata kata, kalimat dan kemudian melakukan pengiriman *message* melalui media yang dianggap sesuai dengan harapan *receiver* bisa menerima utuh informasi yang disampaikan.

f. *Non verbal Communication*

Proses komunikasi yang terjadi tanpa menggunakan kata kata (bahasa), tetapi melalui gerakan tubuh, ekspresi wajah. Mengingat komunikasi verbal dan non verbal sangat penting, maka banyak para ahli berminat dalam penelitian ini terutama yang non verbal. Komunikasi non verbal sangat tergantung pada kepekaan perasaan seseorang untuk menangkap sinyal atau tanda tanda dari lawan bicara.

SIMPULAN

Dengan persaingan yang semakin ketat, dimana keputusan harus diambil cepat. Keputusan bisa cepat dihasilkan bila semua pihak memiliki informasi yang akurat. Informasi yang valid tercipta dari proses komunikasi yang efektif.

DAFTAR PUSTAKA

Argyrys C., 2000, Good Communication That Block Learning, HBR, July - August

Larry E. Penley, Elmore R. Alexander, Catherine I. Henwood, 1999, Communications Abilities of Manager the Relationship to Performance, Vol 17, Nol.

Smeltzer and Leonard, 2006, The Basic of Mangerial Communication, Prentice hall.

Ivancevich and Matesson, 2002, Organizational behavior, Prentice hall