

# PERAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

TA Utama  
Sosiologi FISIP Universitas Sebelas Maret

## **Abstract**

*The organization is a set of common goals that would have reached, so the need for joint motion and an integrated step in achieving its goals. For the need of communication in an organization that would unite the ideas together to achieve the goal. Communications will work well if there are values and norms held by each member in the organization. Values and norms were embodied in the form of organizational culture.*

**Keywords :** *organization, culture, communication*

## **A. Organisasi dan Perubahan**

Organisasi merupakan suatu kumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama. Anggota suatu organisasi bekerja bersama, saling mendukung satu dengan yang lain, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Oleh karenanya komunikasi merupakan salah satu unsur penting dalam organisasi, dengan mana pesan disampaikan dari pengurus ke anggota dan sebaliknya. Anggota dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi, sehingga ide-ide dari anggota merupakan masukan yang sangat berguna bagi kelangsungan hidup organisasi.

Keberlangsungan hidup suatu organisasi tidak dapat terlepas dari iklim dalam organisasi, yang menggambarkan adanya suasana yang ada dalam organisasi. Dalam menggambarkan suasana dalam organisasi dapat dilihat dari iklim organisasi dan iklim komunikasi yang ada dalam organisasi.

### 1. Iklim organisasi

Tiaguri (1968) menyatakan iklim organisasi adalah kualitas yang relative abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggota-

nya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dengan istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. (dalam Arni Muhammad, 2005 :82). Sementara Payne dan Pugh (1976) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu system social. (dalam Arni Muhammad, 2005 :82). Pendapat-pendapat tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi adalah suatu konsep tentang suasana yang ada dalam organisasi yang memungkinkan anggota dan pengurus melakukan komunikasi.

### 2. Iklim komunikasi

Iklim komunikasi menurut Denis (1975) sebagai kualitas pengalaman yang bersifat obyektif mengenai lingkungan internal organisasi yang mencakup persepsi anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

(Arni Muhammad, 2005 :86). Iklim organisasi dan iklim komunikasi berhubungan timbal-balik, adanya iklim organisasi menunjukkan adanya suasana dalam organisasi yang kondusif, yang memungkinkan adanya iklim komunikasi. Iklim organisasi dan iklim komunikasi yang baik, penuh persaudaraan, adanya rasa kebersamaan untuk memiliki organisasi, akan menumbuhkan adanya partisipasi, kepercayaan dan keterbukaan. Perasaan sebagai bagian dari organisasi dan rasa memiliki organisasi merupakan "roh" yang menghidupkan organisasi.

## B. Komunikasi dalam organisasi

Dalam suatu organisasi sangat dibutuhkan adanya komunikasi organisasi yang mampu mengembangkan sikap anggota untuk merubah pola pikir dan pola perilakunya sehingga sejalan dengan apa yang menjadi tujuan dari organisasi tersebut. Redding dan Sanborn dalam Arni Muhammad (2005:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Sedangkan Zelko dan Dance (Arni Muhammad, 2005; 66) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling bergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Catrin Johansson menyatakan *a wide definition of organizational communication is used, including internal, external, informal and formal communication with processes ranging from intraindividual to mass mediated communication* (2007,93).

Pengertian-pengertian komunikasi organisasi itu menunjukkan bahwa dalam organisasi ada :

- a. komunikasi internal dan eksternal, di mana komunikasi internal menunjuk pada komunikasi yang terjadi dalam organisasi itu sendiri dan komunikasi eksternal yang menunjuk pada komu-

nikasi antara organisasi dengan lingkungan luarnya

- b. dalam komunikasi organisasi itu ada aliran pesan yang mengarah pada tujuan organisasi itu dengan media yang digunakan dalam penyampaian pesan tersebut
- c. komunikasi organisasi akan mempengaruhi perilaku anggota-anggotanya.

Oleh karena itu setiap organisasi tidak dapat meninggalkan komunikasi organisasi, dengan komunikasi organisasi semua elemen dalam organisasi terintegrasi ke dalam di mana integrasi ini akan memperkuat organisasi untuk menjaga keberlangsungan dalam mencapai tujuan. Komunikasi organisasi bukan hanya sekedar alat untuk mencapai tujuan, tetapi lebih dari itu, komunikasi organisasi merupakan suatu proses yang memunculkan adanya suatu makna yang dipahami secara bersama dan menjadi pola pikir dan pola perilaku yang sama dari anggota organisasi tersebut. Tanpa adanya pemaknaan akan tujuan organisasi, maka tujuan organisasi hanya merupakan slogan yang tidak berarti sama sekali.

Iklim organisasi dapat terlihat dari hubungan antara pengurus organisasi dengan anggota-anggota. Hubungan yang akrab akan menumbuhkan adanya saling keterbukaan dalam menghadapi situasi sulit yang dialami oleh suatu organisasi. Dengan keterbukaan dalam melibatkan anggota dan didukung oleh iklim organisasi yang hangat, partisipasi anggota untuk terlibat dalam masalah-masalah yang dihadapi organisasi sangat dimungkinkan. Keterlibatan anggota dalam pemecahan masalah organisasi akan memudahkan pengurus untuk mengkoordinasikan strategi-strategi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disepakati.

Dalam komunikasi organisasi dikenal pula adanya komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Adapun yang dimaksud dengan komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi dalam organisasi itu,

misalnya komunikasi antara pengurus dan anggota. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang terjadi dengan organisasi lain, atau dengan lingkungannya. Hal ini dikemukakan oleh Eunju Rho: *"According to the direction of information flow, communication has been trichotomized into downward, upward, and horizontal directions, which depends upon who initiated the communication and who received it. The boss-subordinate transaction through downward or upward communication is probably the most common communicative situation within a work organization."* Selanjutnya dikatakan bahwa: *"downward communication means the flow of information from superiors to subordinates and it is a dominant channel in accordance with formal communication networks"* Katz dan Kahn, 1966 (dalam Eunju Rho, 2009) mengidentifikasi *"five types of downward communication, including job instruction, job rationale, procedures and practices, feedback and indoctrination of goals."*

Garnett, 1992 (dalam Eunju Rho, 2009) menyatakan: *"The second type of communication within an organization is upward communication, which flows from subordinates to superiors. Upward communication is a channel to know "how work is processing, what problems and opportunities subordinates see, what ideas subordinates have for improving performance, what intelligence subordinates gather about what clients and other organization are doing and what subordinates feel about the agency, their superior, and their jobs."* Sedangkan komunikasi horizontal dikemukakan oleh Miller (1999) sebagai berikut: *"Horizontal communication indicates the lateral exchange of information, which flows in accordance with the functional principle among people on the same level within an organization. Upward and horizontal communication are emphasized for employee satisfaction"* (dalam Eunju Rho, 2009).

Arah dan aliran komunikasi dalam organisasi, seringkali juga disebut dengan

jaringan komunikasi dalam organisasi menunjukkan adanya aliran informasi, bagaimana informasi itu disampaikan. Dalam hal ini ada 2 (dua) bentuk komunikasi yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

a. komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah sangat dibutuhkan oleh pengurus di tingkat bawah dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Pola penyebaran informasi membawa resiko terjadinya distorsi pesan, sehingga pesan yang disampaikan ke anggota menjadi kabur atau tidak dapat ditangkap maknanya secara jelas. Ini disebabkan karena :

- pengirim berita/pesan

Pengirim pesan mengirimkan pesannya secara garis besar, sehingga perlu adanya penafsiran kembali tentang isi pesan yang disampaikan oleh penerima pesan.

- penerima berita/pesan

Penerima pesan yang takut akan terjadinya kesalahan atau keterbatasan kemampuan dalam menginterpretasikan pesan yang diterima, akan meneruskan pesan yang diterimanya sebagaimana adanya, dan pengurus di tingkat bawahnya yang diminta untuk menginterpretasikan isi pesan.

b. komunikasi ke atas.

Komunikasi dari bawahan kepada atasan sebenarnya sangat penting bagi kelangsungan hidup organisasi, karena atasan akan mempunyai data yang dapat dipakai untuk membuat kebijakan-kebijakan baru bagi organisasi. Pada kenyataannya komunikasi dari bawahan kepada atasan atau komunikasi ke atas sangat sulit dilakukan karena :

- dari pihak atasan

Atasan jarang sekali menerima keluhan-keluhan dari bawahan, karena apa yang sudah diputuskan

dalam rapat pengurus menjadi suatu pedoman yang baku bagi organisasi dan harus dilaksanakan apa adanya. Sehingga keluhan dari bawahan tidak berguna bagi atasan dalam pengembangan organisasi.

- dari pihak bawahan

Bawahan dalam menjalankan kegiatan organisasi sudah mendapatkan petunjuk dari atasannya. Sedangkan petunjuk yang diberikan hanya suatu garis besar secara umum dan tidak mendetail, sehingga perlu adanya penyesuaian-penyesuaian di lapangan. Bawahan yang selalu menanyakan tugas yang belum jelas diketahui akan dinilai sebagai orang bodoh yang selalu bertanya. Keengganan dinilai sebagai orang bodoh ini menyebabkan komunikasi ke atas sulit dilakukan.

### C. Struktur dalam Organisasi.

Setiap organisasi mempunyai struktur yang berperan sebagai pedoman yang mengatur gerak dari organisasi tersebut. Makin besar suatu organisasi, maka akan semakin rumit struktur yang ada dalam organisasi. Organisasi Siswa Intra Sekolah mempunyai struktur yang sangat sederhana karena hanya melayani kepentingan-kepentingan siswa dalam suatu sekolah. Organisasi ini akan sangat berbeda dengan organisasi Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI) yang mengakomodasi kepentingan para pekerja di seluruh Indonesia. Demikian juga dengan PKK yang mempunyai anggota tersebar di seluruh pelosok tanah air, akan mempunyai struktur yang sangat rumit. Struktur organisasi akan sangat mempengaruhi perilaku anggota, komunikasi antara anggota dengan pengurus, antara pengurus dengan pengurus, antara anggota dengan anggota. Struktur akan memformalkan aliran informasi dalam suatu organisasi, sehingga kearah mana informasi itu harus disampaikan dan oleh siapa.

Struktur organisasi dapat dipandang dengan berbagai cara, sebagai suatu objek empiris, sekumpulan hubungan yang dirundingkan, sebuah system atau suatu pembawa proses social (McPhee, 1985, dalam R Wayne Pace, 2006:234). Sedangkan Stephen P Robbins, 2005:217) menyatakan struktur organisasi menjelaskan bagaimana tugas kerja akan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal. Selanjutnya Wayne Pace mengatakan bahwa struktur organisasi menjadi perhatian bagi pekerja dalam organisasi karena akan menunjukkan arah aliran informasi berhubungan langsung dengan bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan dan siapa yang memiliki akses ke dalam informasi serta siapa yang mengendalikan informasi. Dari pernyataan tersebut dapat ditarik suatu simpulan bahwa aliran informasi dalam organisasi bergantung pada struktur organisasi.

Distorsi pesan adalah ketidaksesuaian/ketidaktepatan isi pesan yang diterima oleh anggota dengan yang dikirim oleh pengurus/pimpinan organisasi. Dalam organisasi wajar kalau terjadi adanya pemimpin atau pengurus dan bawahan atau anggota. Pengurus organisasi akan bekerja secara manajerial artinya akan mengurus hal-hal yang bersifat pengambilan keputusan atau menentukan arah gerak dari organisasi, sedangkan anggota akan melaksanakan kegiatan yang mendukung keputusan dari pengurus.

Distorsi pesan dapat terjadi karena beberapa faktor yang dapat dikategorikan menjadi 2 bagian yaitu : faktor dari dalam organisasi dan faktor dari luar organisasi.

Factor dari dalam organisasi :

1. Kedudukan dalam organisasi.

Posisi seorang pimpinan dalam suatu organisasi akan mempengaruhi cara orang dalam berkomunikasi. Pimpinan organisasi akan menjaga jarak ketika berhubungan dengan bawahannya, pembicaraan yang ada diusahakan terjadi secara formal dan singkat. Sehingga me-

nutup kemungkinan bawahan untuk menanyakan tugas yang diberikan secara detail.

## 2. Hirarkhi dalam organisasi

Susunan hirarkhi dalam organisasi menunjukkan adanya seseorang yang mempunyai kedudukan superior dan yang lain adalah bawahannya. Antara pimpinan dan bawahan ada perbedaan status dan persepsi tentang organisasi. Seorang pimpinan perusahaan akan senantiasa berpikir untuk mengembangkan perusahaannya, sementara karyawan hanya berpikir tentang tugas yang diberikan. Perbedaan status dan persepsi tentang organisasi ini mempengaruhi cara berkomunikasi. Seorang pimpinan organisasi hanya membutuhkan masukan dari bawahannya, bukan suatu usulan atau lebih-lebih mengenai hal-hal yang cenderung menggoncang posisi pimpinan. Keterbatasan dalam berkomunikasi

Dalam suatu organisasi terjadi perbedaan antara pengurus dan anggota, sehingga terjadi perbedaan kelas. Perbedaan ini berakibat juga pada komunikasi dalam organisasi, pengurus hanya berkomunikasi dengan pengurus demikian juga anggota hanya akan berkomunikasi dengan anggota lainnya. Apabila terjadi komunikasi antara pengurus dengan anggota, maka komunikasi yang ada sangat terbatas dan bersifat formal.

Keterbatasan dalam berkomunikasi ini mengakibatkan pesan tidak disampaikan secara jelas, sehingga diperlukan adanya interpretasi lebih lanjut. Interpretasi ini justru berakibat adanya distorsi pesan.

## 3. Sistem, aturan dan kibijakan dalam organisasi

Sistem, aturan dan kebijaksanaan sangat mempengaruhi cara-cara orang dalam berkomunikasi. Organisasi mem-

punyai sistem, aturan yang membedakan antara pimpinan dan karyawan. Perbedaan ini juga dalam hal berkomunikasi, komunikasi yang ada bersifat personal dan formal. Akibatnya komunikasi antara karyawan dan pimpinan sangat kurang, karena terikat dengan aturan yang formal, sehingga pesan dan informasi mengalami distorsi.

Adapun factor dari luar organisasi yang mempengaruhi adanya distorsi pesan antara lain :

### 1. Keterbatasan individu

Dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan adanya kemampuan individu untuk mengolah pesan yang diterimanya. Keterbatasan kemampuan individu untuk mengolah pesan akan menyebabkan adanya misscommunication yang menyebabkan adanya distorsi pesan.

### 2. Bahasa

Penggunaan istilah-istilah dalam bahasa seringkali mempunyai arti yang mendua, sehingga individu dalam menangkap pesan menjadi ragu-ragu. Keraguan individu ini akan menyebabkan adanya distorsi pesan.

### 3. Framming

Dalam kehidupan bermasyarakat ada sesuatu yang sudah terkonsep dalam pikiran yang sulit untuk diubah. Adanya framming itu menyebabkan organisasi itu sulit untuk menerima hal-hal yang baru, sehingga pesan-pesan perubahan dalam organisasi tidak mendapatkan perhatian dari anggota.

## D. Budaya Organisasi

Manusia hidup dalam penuh ketidakpastian, dalam menghadapi ketidakpastian tersebut, manusia hidup berkelompok. Dalam kelompoknya, mereka akan berbagi tugas untuk memenuhi kebutuhannya yang begitu banyak. Dalam masyarakat modern,

individu akan masuk dalam organisasi yang akan memenuhi sebagian dari kebutuhannya. Organisasi akan dilihat sebagai suatu kelompok manusia yang mempunyai tujuan bersama yang hendak dicapai. Untuk menyamakan gerak langkah anggota organisasi dan layaknya suatu kehidupan bersama, diperlukan adanya nilai dan norma yang dipahami bersama oleh anggota organisasi. Norma dan nilai dalam organisasi akan diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku anggota dalam organisasi. Berdasar pada nilai dan norma pengurus akan dapat memotivasi anggota untuk melakukan sesuatu tindakan yang berguna bagi kemajuan organisasi, dengan singkat dapat dikatakan dalam organisasi ada budaya organisasi.

Dalam budaya organisasi, pengurus mempunyai tugas untuk memotivasi, mengkoordinir, mengkomunikasikan, mengendalikan

kan agar anggota mempunyai kesepakatan untuk mendukung kehidupan organisasinya. Kesepakatan anggota itu ditunjukkan dalam perilaku anggota organisasi sebagai suatu kekuatan dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengurus organisasi bertugas untuk mencari terobosan-terobosan baru untuk kemajuan organisasi. Ide-ide baru itu dikomunikasikan dengan anggota, sehingga anggota mempunyai pengenalan akan ide-ide baru tersebut. Dengan pengenalan tersebut akan dikonsultasikan dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi dan terbentuklah suatu motivasi dan kesepakatan dari anggota, yang akan muncul sebagai perilaku bersama dalam mendukung gerak langkah organisasi. Hal tersebut di atas selaras dengan pendapat Andreas Hartmann dengan membuat diagram sebagai berikut :

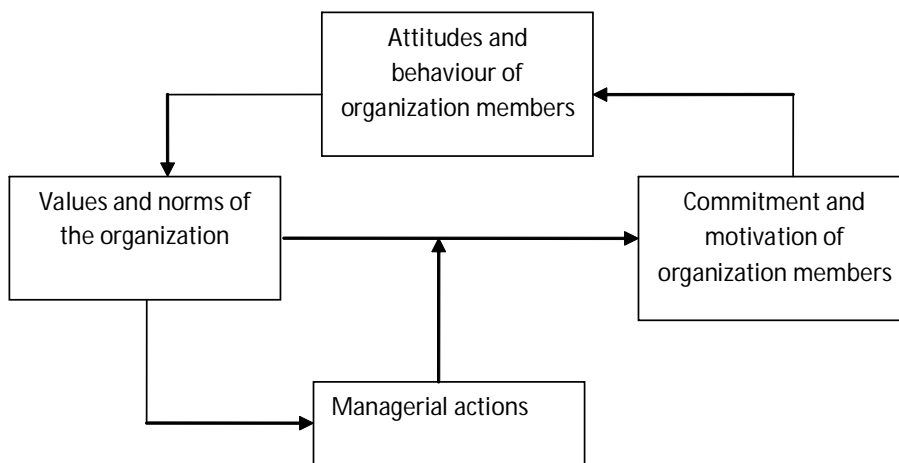


Diagram gerak dan langkah organisasi (Andreas Hartmann; 2006 : 161)

**E. Komunikasi organisasi, budaya organisasi**

Melihat uraian di atas dapat diambil simpulan bahwa komunikasi organisasi bicara tentang pentingnya komunikator dalam memilih media yang akan digunakan dalam menyampaikan pesan kepada komunikan. Komunikator hanya menyampaikan pesan dan memilih media supaya pesan

dapat diterima oleh komunikan, tanpa harus memperhitungkan bagaimana kelanjutan dari pesan yang disampaikan.

Budaya organisasi mengutamakan inovasi dan kretivitas anggota. Komunikasi yang bersifat "top-down" hanya memberikan instruksi-instruksi yang memerlukan pengembangan lebih lanjut, sedangkan para pengurus hanya melakukan apa yang

digariskan oleh atasannya. Ini dikarenakan budaya hirarkhi organisasi yang membelenggu anggota untuk tidak berkreasi. Budaya organisasi memberi keluwesan anggota untuk mengembangkan potensi yang ada sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku dalam organisasi. Budaya organisasi yang dipadukan dengan komunikasi organisasi akan menimbulkan rasa keterlibatan anggota dalam menjaga kelangsungan hidup organisasi.

## Daftar Pustaka

- Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi Dalam perspektif teori dan praktek*, UMM Press, 2008
- Agus Salim, *Perubahan Sosial Sketsa Teori dan Refleksi Metodologi Kasus Indonesia*, Tiara Wacana, 2002.
- Ambar Teguh Sulistiyani, *Kemitraan Dan Model-Model Pemberdayaan*, GavaMedia, 2004
- Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, Bumi Aksara, 2005
- Astrid S.Susanto, *Pengantar Sosiologi dan Perubahan Sosial*, Binacipta, 1985
- Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, PT Remaja Rosdakarya, 2010
- Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, Kencana Prenada Media Group, 2010
- Marhaeni Fajar, *Ilmu Komunikasi teori dan paktek*, Graha Ilmu, 2009.
- Stephen P.Robbins, *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*, Erlangga, Jakarta, 2005
- Sztompka, Piotr, *Sosiologi Perubahan Sosial*, Prenada Media, 2004
- Wayne Pace R dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi meningkatkan Kinerja perusahaan*, 2005
- Wibowo, *Budaya Organisasi Sebuah Kebutuhan untuk meningkatkan kinerja jangka panjang*, Rajawali Pers, 2010

### Lain-lain :

- Andreas Hartmann, *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*, Construction Innovation, 2006
- Catrin Johansson, *Research on Organizational Communication the case of Sweden*, Nordicom Review, 2007
- Eunju Rho, *The Impact of Organizational Communication on Public and Nonprofit Managers' Perception of Red Tape*, Public Management Research Conference, Ohio, 2009
- Mahzan Ahmad, *Living Organizational Communication :Consuming Dialogism and Polyphony Wisdom in the Production of Consciousness*, Ululararasi Sosial Arastimlar Dergisi, The Journal of International Social Research, 2009
- Masood S A, Dani S S, Burns, N D and Backhouse C J, *Transformational Leadership and Organizational Culture :the situational strength perspective*, ProQuest Science Journal 2006.
- Pernille Eskerod, Hans Jorgen Skriver, *Organizational Culture Restraining In-house Knowledge Between Project Manager*, Project Management Journal, Mar 2007.