

GAMBARAN KOMUNIKASI ORGANISASI DI PT. X

Indira Miranti Ayuningtyas dan Rayini Dahesihsari
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
indiradis@gmail.com; ray.dahesihsari@atmajaya.ac.id

Abstrak

Suatu perusahaan menggunakan jasa konsultan karena konsultan dipandang sebagai orang yang ahli dari sisi praktikal maupun metodologi di bidangnya, seperti PT. X sebagai perusahaan konsultan yang memberikan pelayanan di bidang psikologi. Aktivitas kerja pada PT. X yaitu memenuhi kebutuhan pelanggan yang biasanya dilakukan dalam bentuk proyek untuk jangka waktu tertentu. Ditemukan adanya hambatan kerja yaitu perencanaan jadwal proyek yang kurang terkoordinasi dengan baik, miskomunikasi antar karyawan, ketidakjelasan dan kurangnya informasi terkait kegiatan proyek. Dilihat dari gejala yang dialami hal ini karena komunikasi di dalam organisasi yang kurang efektif. Untuk itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendapatkan gambaran komunikasi organisasi di PT. X. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan melibatkan empat responden yang dipilih melalui teknik variasi maksimum. Mereka adalah dua responden dari pihak internal perusahaan PT. X dan dua responden adalah mitra kerja. Data dari wawancara mendalam diolah dengan analisa konten. Hasil penelitian menunjukkan atasan dan bawahan sering berkomunikasi secara langsung, informasi mengalir dari berbagai pihak dan cenderung dijalankan secara informal, dimana informasi diberikan secara tidak tertulis, lisan dan berbeda-beda tergantung siapa yang menyampaikan. Anggota perusahaan saling berkoordinasi dengan bertukar informasi terkait tugas melalui pertemuan informal atau formal. Media komunikasi yang sering digunakan adalah media *online*. Dengan komunikasi informal ini, informasi di dalam organisasi dianggap masih memadai bagi anggota perusahaan namun sebaliknya dipandang kurang memadai bagi mitra kerja.

Kata kunci: konsultan, komunikasi organisasi

Abstract

Companies usually hire consultants to gain professional and methodologically expertise for a particular field. PT. X is one among consulting firms that provides services in the field of psychology. PT. X usually provides short time projects which fulfill the needs of customers. It was evident that there is a bottleneck in the workflow, involving lack of well coordinated schedules, miscommunication between employees, and unclear information about projects. It was assumed that the root of the problem is ineffective communication. This study aims to describe organizational communication in PT. X. It used a qualitative approach involving four respondents who were selected through the maximum variation technique. Two respondents are corporate members and two respondents are associated partners. Data obtained from interviews analysed by content analysis. The results showed that superiors and subordinates often communicate directly, information flow from various parties and tends to run in an informal, where information is not given in written. The channel of communication varies depending on who is delivering the messages. Corporate members coordinate with each other by exchanging information related to the task mostly through informal meetings. Media communication frequently used is the online media. With this informal communication, information on the organization is still considered adequate for corporate members while seems to be inadequate for associated partners

Keywords: consultant, organizational communication

Setiap perusahaan yang ingin tetap bertahan dan berkembang harus dapat menciptakan dan mempertahankan keunggulan yang dimilikinya dengan terus-menerus meningkatkan daya saing. Persaingan menjadi semakin berat terlebih setelah terjadinya krisis moneter pada tahun 1998. Banyak perusahaan yang mengalami kesulitan untuk dapat bersaing sehingga perusahaan – perusahaan tersebut membutuhkan bantuan dalam menjalankan bisnisnya. Kondisi-kondisi yang demikian, menjadikan Indonesia sebagai pasar yang sangat potensial bagi perusahaan konsultan sehingga beberapa perusahaan konsultan asing membuka cabang bisnis konsultan di Indonesia. Berkembangnya perusahaan konsultan asing ini semakin mendorong merebaknya bisnis konsultan lokal di Indonesia (sumber: www.swa.co.id). Perusahaan konsultan adalah suatu institusi yang terdiri dari sekumpulan individu ahli bertujuan membantu organisasi lain yang membutuhkan bantuan dari pihak luar untuk mengembangkan performa melalui analisa permasalahan bisnis yang dihadapi dan membuat perencanaan strategi untuk kemajuan dari organisasi tersebut (Banai & Tulimieri, 2013; R. Townsend, dalam “Up the Organization; Greiner & Metzger; dalam Kakabadse, dkk., 2006).

PT. X merupakan perusahaan jasa konsultan yang berdiri sejak tahun 1999 memberikan pelayanan di bidang psikologi. Berdasarkan jenisnya, organisasi ini termasuk dalam jenis konsultan “*associated partners*” dengan karakteristik dari organisasi ini adalah individu-individu yang tergabung di dalam organisasi memiliki peran dan tanggung jawab yang setara (dalam Family Business Institute, 2007). Aktivitas kerja yang dilakukan perusahaan ini adalah menangani masalah ataupun memenuhi kebutuhan para pelanggan yang biasanya dilakukan dalam bentuk proyek untuk

jangka waktu tertentu. Untuk penanganan proyek, perusahaan bekerja sama dengan beberapa mitra kerja yang statusnya bukan sebagai karyawan tetap ataupun kontrak di PT. X. Para mitra kerja ini umumnya juga mengikuti beberapa kegiatan proyek di beberapa konsultan lain.

Walaupun secara umum dapat menyelesaikan berbagai proyeknya dengan berhasil, ditemukan adanya hambatan aktivitas kerja di PT X yang dirasakan cukup mengganggu. Berdasarkan wawancara dengan salah satu karyawan yang menjadi *account manager* atau manajer proyek PT. X dan kerap menjadi pimpinan dari beberapa proyek diketahui bahwa kegiatan proyek dikoordinasi oleh dua karyawan dan atasannya. Selama ini para karyawan berkomunikasi cenderung menggunakan media *online* dan interaksi langsung saat berkoordinasi terkait pekerjaan. Di lapangan, hambatan yang ia alami adalah apabila PT. X mendapatkan proyek baru, seringkali dirinya dan rekan kerja tidak mengetahui adanya proyek tersebut. Hal ini mengakibatkan perencanaan jadwal proyek kurang terkoordinasi dengan baik dan terjadi miskomunikasi antar karyawan dan atasannya karena tidak adanya informasi yang jelas dari atasan kepada para karyawan apabila perusahaan telah menerima sebuah proyek baru. Masalah lain adalah tidak adanya pemberitahuan yang jelas mengenai siapa yang menjadi pimpinan proyek sehingga ketika di lapangan proyek bisa jadi dipimpin oleh dua orang. Kurangnya informasi yang jelas tentang siapa yang sebenarnya menjadi pimpinan proyek menimbulkan kebingungan bagi kedua orang tersebut dan juga bagi anggota tim lainnya. Anggota tim bingung kepada siapa harus berdiskusi tentang tugas yang harus dikerjakan, juga instruksi dari siapa yang perlu diikuti. Selain itu, berdasarkan

wawancara dengan mitra kerja, diketahui bahwa mereka seringkali tidak mendapatkan informasi secara terinci tentang uraian dan pembagian tugas, sehingga kurang mengetahui peran dan tanggung jawabnya saat kegiatan proyek berlangsung. Hal ini mengakibatkan kinerja yang dihasilkan pun dinilai kurang optimal dan terkadang menghambat proses kegiatan proyek. Dengan adanya hambatan tersebut mempengaruhi ketidakpuasan bagi pelanggan yang akhirnya berdampak terhadap kredibilitas dan eksistensi perusahaan.

Apabila dilihat dari hambatan yang muncul di PT. X, hal ini merupakan gejala dari permasalahan komunikasi. Terlihat bahwa komunikasi internal di PT. X kurang berjalan secara efektif. Karyawan tidak menerima informasi secara menyeluruh yang sebenarnya penting diketahui sehingga menghambat kinerja dari karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang mengemukakan bahwa hambatan utama yang mengakibatkan kegagalan suatu proyek di perusahaan yang berbasis pengerjaan proyek seperti konsultan adalah kurangnya komunikasi internal (Koutoulogenis, 2007; Pries & Batu, dalam Seidl & Mohe, 2007; Ludvig & Louise, 2012).

Komunikasi internal dibutuhkan untuk memahami organisasi, dalam arti sebagai sarana penyediaan informasi penting kepada karyawan agar mengetahui tentang pekerjaan mereka secara menyeluruh, tahu akan tujuan yang ingin dicapai organisasi, dan mengenal keadaan lingkungan organisasi (Rajhans, 2012). Pada sebuah organisasi yang berbasis mengerjakan proyek, pengerjaan proyek diatur oleh manajer proyek. Ditemukan kendala yang sering dialami oleh manajer proyek adalah kurangnya komunikasi internal yang efektif di organisasi, karena karyawan di unit-unit/departemen-departemen di organisasi tersebut memandang komunikasi tidak cukup penting dilakukan sehingga tidak terjadi

proses pertukaran informasi yang efektif antar karyawan di unit – unit atau departemen-departemen yang terlibat. Pada akhirnya situasi ini menimbulkan kesalahpahaman diantara mereka sehingga menghambat proses pelaksanaan dari proyek tersebut. Kondisi tersebut pada akhirnya menyebabkan apa yang diinginkan oleh organisasi tidak tercapai. Dengan demikian, komunikasi internal yang kurang efektif di perusahaan atau organisasi yang menangani proyek akan mempengaruhi kinerja dan kualitas pada proyek atau layanan yang dihasilkan oleh organisasi (Koutoulogenis, 2007).

Pada perusahaan konsultan yang memiliki tim untuk bekerja sama dalam pengerjaan proyek, komunikasi internal yang kurang efektif dapat menghambat penyampaian informasi-informasi seperti mengenai kebutuhan klien. Padahal informasi ini penting dijelaskan agar mereka mengetahui maksud dari aktivitas yang dilakukan dan mendorong mereka untuk dapat bekerja sama dan berkoordinasi secara efektif. Terlebih lagi karena umumnya anggota-anggota tim memiliki pandangan tersendiri terhadap kegiatan proyek yang mereka tangani dan cara kerja yang berbeda satu sama lain, maka dengan adanya informasi tersebut akan dapat membantu anggota tim saat bekerja (Dainty, dkk., 2006; dalam Ludvig, 2012; dalam Alatalo, 2012).

Terdapat hasil studi dimana permasalahan komunikasi di dalam organisasi yang kurang efektif juga dialami oleh perusahaan konsultan, yaitu ECS group. Perusahaan ini bergerak dengan memberikan pelayanan jasa konsultasi di bidang penanganan lingkungan. Sebagai perusahaan konsultan, penyelesaian proyek dilakukan dengan kerja sama antar departemen sehingga membuat karyawan antar departemen harus melakukan banyak koordinasi. Pada proses koordinasi karyawan antar departemen tersebut, seringkali terjadi kesalahpahaman dalam pelaksanaan tugas dan keterlambatan jadwal penyelesaian.

Selain itu, meskipun terjadi pertukaran informasi dalam setiap koordinasi tugas, ECS group masih juga mengalami hambatan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat waktu. Hal ini dikarenakan kurangnya informasi, ketidakjelasan pesan yang diterima, dan kurangnya perhatian terhadap pesan yang diberikan membuat karyawan kurang memahami makna atau tujuan dari isi pesan yang diterima. Pada akhirnya hal ini mempengaruhi proses penyelesaian proyek seperti jasa *engineering* dalam pembuatan sistem pengolahan limbah, jadwal dan kapasitas pengangkutan, ataupun keterlambatan proses pembelian kebutuhan peralatan dan barang. Hal ini tentunya berdampak pada efektifitas dan efisiensi kinerja ECS group sebagai perusahaan jasa yang berfokus kepada kualitas jasa dan kepuasan pelanggan (Bove&Thill, dalam Vincentius, 2011).

Berdasarkan uraian di atas, perusahaan konsultan yang mengalami kendala dalam komunikasi internal berefek pada berkurangnya efektivitas penanganan proyek.

Komunikasi Organisasi

Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai suatu tujuan di organisasi diperlukan adanya komunikasi. Para karyawan menyadari bahwa komunikasi merupakan salah satu bagian penting yang dibutuhkan karena sebagian besar kegiatan kerja yang mereka lakukan akan berhubungan dengan unit kerja dari departemen lain di organisasi tersebut (Kenan, 2014). Paul & Faules (2001) mendefinisikan komunikasi organisasi yaitu penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Goldhaber (1990) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah.

Komunikasi organisasi mengandung tujuh konsep kunci, yaitu:

1. Proses
Proses yang dilihat adalah bagaimana organisasi mengkomunikasikan sebuah tujuan organisasi secara terstruktur dan sistematis dengan berbagai mekanisme kepada anggotanya
2. Pesan
Pesan yang dimaksud adalah susunan simbol yang memiliki arti tentang suatu objek. Untuk berkomunikasi, seseorang butuh membuat suatu konsep, memberi label dan merasakan makna pesan tersebut. Terbagi menjadi 4, berhubungan dengan bahasa (verbal dan non-verbal), penerima yang dituju untuk penggunaan internal (memo, bulletin, rapat) dan penggunaan eksternal (iklan), metode penyebaran pesan (media), tujuan pesan dikirimkan yang terbagi menjadi pesan yang berhubungan dengan tugas, pesan yang berhubungan dengan hal-hal untuk kelangsungan organisasi (kebijakan), dan pesan yang berhubungan dengan antar individu. Dengan demikian, fungsi pesan adalah untuk menginformasikan, untuk mengatur, untuk membujuk dan untuk mengintegrasikan.
3. Jaringan
Dalam menciptakan dan pertukaran pesan antar individu membutuhkan sebuah jaringan yang disebut jaringan komunikasi.
4. Ketergantungan
Organisasi sebagai suatu sistem terbuka di mana masing – masing bagian dalam organisasi saling bergantung satu sama lain, sehingga dalam

komunikasi organisasi yang terjadi adalah saling melengkapi antar bagian.

5. Hubungan
Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Sifat hubungan dalam organisasi sifatnya individual, kelompok dan hubungan organisasi. Hubungan ini berdasarkan komunikasi yang terjadi secara tatap muka dan dikaitkan dengan jumlah orang yang terlibat.
6. Lingkungan
Komunikasi organisasi terutama berkenaan dengan transaksi yang terjadi di dalam lingkungan internal organisasi. Organisasi memerlukan informasi baru karena kondisi lingkungan yang berubah-ubah. Oleh karena itu informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun kepentingan umum.
7. Ketidakpastian
Ketidakpastian yang dimaksud yaitu perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh banyaknya informasi yang diterima daripada yang sesungguhnya dibutuhkan. Dengan kata lain, terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan bisa juga karena terlalu banyak yang diterima. Oleh karena itu penting untuk mengurangi ketidakpastian ini dengan cara organisasi

menciptakan dan menukar pesan diantara anggota.

Pola Komunikasi Organisasi

Organisasi terdiri dari individu-individu yang menduduki suatu posisi atau peranan tertentu. Diantara individu-individu tersebut terjadi pertukaran pesan/informasi melalui jaringan komunikasi. Menurut Robbins (2003) bahwa dalam organisasi umumnya dikenal lima model jaringan komunikasi, yaitu:

1. Model Rantai
Model jaringan komunikasi ini menganut hubungan komunikasi garis langsung (komando) baik ke atas atau ke bawah tanpa terjadi suatu penyimpangan. Model ini banyak dianut pada jaringan komunikasi dalam manajemen operasi militer, laporan keuangan (accounting) dan lain-lain yang sifatnya sangat kaku.
2. Model Roda
Sistem jaringan komunikasi ini menjadikan semua laporan, instruksi, perintah kerja dan kepengawasan terpusat pada satu orang yang memimpin dengan empat bawahan atau lebih dan tidak terjadi interaksi (komunikasi) antara satu bawahan dengan bawahan yang lain.
3. Model lingkaran
Model jaringan komunikasi ini, pada semua anggota/staf bisa terjadi interaksi pada setiap tiga tingkatan hirarki tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkatan yang lebih tinggi, dan hanya terbatas pada setiap level. Misalnya komunikasi terjadi secara interaksi antar sesama bawahan dengan atasannya langsung (komunikasi berjenjang).
4. Model jaringan bebas

Semua tingkatan dalam jaringan tersebut dapat melakukan interaksi timbal balik tanpa melihat siapa yang menjadi tokoh sentralnya. Semua jaringan komunikasi antar tingkatan jenjang hirarkinya tidak dibatasi dan setiap staf/bawahan bebas melakukan interaksi dengan berbagai pihak/pimpinan atau sebaliknya.

5. Model huruf "Y"

Model jaringan komunikasi dalam organisasi ini tidak jauh berbeda dengan model rantai (*Chain*), yaitu terdapat empat level jenjang hirarki, satu supervisor mempunyai dua bawahan dan dua atasan yang mungkin berbeda divisi atau departemen.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan mempertimbangkan bahwa peneliti akan lebih mendapatkan berbagai macam informasi sehingga pemahaman tentang gambaran komunikasi organisasi yang berjalan di PT. X dapat secara menyeluruh dan identifikasi terhadap permasalahan bisa dilakukan lebih tajam. Wawancara dipilih sebagai metode pengambilan data dengan metode analisa induktif. Dengan demikian, panduan wawancara dirancang lebih terbuka agar memperoleh data yang beragam terkait pengalaman responden. Pertanyaan – pertanyaan yang disusun berdasarkan teori dari komunikasi organisasi yang dikemukakan oleh Goldhaber, namun digali melalui pengalaman umum yang dihadapi responden dalam proses komunikasi pengerjaan proyek. Dalam prosesnya, peneliti menggunakan alat perekam agar data tersebut dapat didokumentasi. Data dianalisis melalui analisis konten. Respoden penelitian melibatkan sebanyak

empat orang yang dipilih melalui teknik variasi maksimum dengan variasi berdasarkan jabatan. Mereka adalah dua responden dari pihak internal perusahaan PT. X yaitu atasan/pimpinan yang juga selaku salah satu *owner* perusahaan dan bawahan serta dua responden adalah mitra kerja. Pada tabel berikut disajikan gambaran umum karakteristik setiap responden.

Tabel 1: Gambaran Umum Responden

Jabatan	Jenis kelamin	Usia	Bekerja sejak
Atasan/Pimpinan	Perempuan	39	1999 - sekarang
Bawahan	Laki – laki	41	2005 - sekarang
Mitra kerja	Perempuan	27	2011
Mitra kerja	Perempuan	25	2011

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil penelitian menggambarkan setiap anggota perusahaan berkomunikasi satu sama lainnya dengan bebas tanpa batasan-batasan formal yang terlalu mengikat. Informasi mengalir dari berbagai pihak serta dijalankan secara informal, dimana informasi disampaikan secara tidak tertulis, langsung dan lisan. Dalam rutinitas sehari – hari, anggota perusahaan saling berhubungan untuk berkoordinasi Hal ini dilakukan melalui pertemuan informal atau formal jika memungkinkan dan juga melalui media *online*. Komunikasi informal semacam ini dinilai masih cukup memadai untuk menjalankan aktivitas kerja di organisasi oleh anggota perusahaan. Namun di lapangan berdampak pada terhambatnya koordinasi proyek Misalnya, terjadi keterlambatan pembagian informasi di antara anggota perusahaan sehingga mengakibatkan perencanaan jadwal proyek dan pembagian tim kurang berjalan dengan baik. Selain

itu, bentuk komunikasi informal ini untuk keperluan proyek kurang memadai bagi mitra kerja karena menyebabkan kebingungan mereka saat bekerja di kegiatan proyek. Secara keseluruhan, dengan komunikasi informal maka informasi yang disampaikan terkait proyek tidak konsisten kepada mitra kerja tergantung siapa yang menyampaikan dan terkadang tidak sesuai dengan kondisi ketika pelaksanaan proyek. Ketidakkonsistenan informasi nampak dalam hal penyampaian informasi mengenai kegiatan proyek, dan informasi mengenai tugas mitra kerja.

Pola Komunikasi Organisasi Anggota Perusahaan Berkomunikasi Secara Langsung

Atasan/pimpinan dan bawahan bebas berinteraksi dengan sering bertukar informasi untuk koordinasi tugas melalui diskusi, dimana masing – masing anggota dapat menyuarakan pendapatnya. Hal ini termasuk ke dalam jaringan komunikasi bebas (Robbins, 2003). Dalam berkoordinasi, media yang digunakan adalah seperti telepon, *chat messenger* ataupun jika memungkinkan melalui pertemuan yang biasanya dihadiri oleh pihak-pihak tertentu, tergantung dari tujuan diadakannya pertemuan tersebut. Pertemuan ini dianggap sebagai salah satu bentuk komunikasi langsung yang dianggap efektif untuk membahas pekerjaan di antara anggota perusahaan, bisa juga ketika membahas masalah-masalah yang terjadi sehubungan dengan proyek tertentu.

Bagi atasan/pimpinan perusahaan dan bawahan, komunikasi akan lebih efektif ketika dilakukan secara langsung dan lisan. Menurut atasan/pimpinan, dengan komunikasi langsung maka pihak-pihak yang terlibat dapat mengetahui intonasi dari lawan bicara yang cukup berperan dalam menangkap maksud pesan yang disampaikan. Bawahan menilai bahwa dirinya cukup mudah mendapatkan

informasi yang ada di dalam perusahaan, khususnya informasi-informasi tentang tugas yang memang perlu ia ketahui. Dengan demikian terlihat bahwa informasi yang diterima di dalam organisasi umumnya berfungsi untuk memberitahu kepada anggota perusahaan terkait dengan tugas (Goldhaber, 1990). Informasi tersebut pun didapatkan langsung dari atasan

Anggota Perusahaan Saling Berbagi Informasi Terkait Klien Atau Informasi Lain

Informasi yang biasanya dibicarakan oleh masing – masing pihak tidak hanya terkait klien, tetapi juga informasi lain yang terkait dengan proses kerja di perusahaan. Informasi – informasi tersebut mengalir dari berbagai pihak, baik dari atasan/pimpinan dan bawahan. Sebagai perusahaan konsultan kerap mengalami situasi yang penuh dengan ketidakpastian, misalnya adanya permintaan klien yang secara tiba-tiba untuk kegiatan proyek. Oleh karena itu diperlukan koordinasi yang baik di antara anggota perusahaan untuk saling melengkapi dan memperjelas informasi dari masing – masing pihak sehingga akurat dan menyeluruh (Goldhaber, 1990).

Anggota Perusahaan Lebih Informatif Jika Ditanya Oleh Mitra Kerja

Informasi yang diterima mitra kerja cenderung kurang dalam arti terlalu sedikit informasi yang diberikan oleh anggota perusahaan. Hal ini menimbulkan ketidakpastian, dalam arti ketidakjelasan akan informasi, khususnya bagi mitra kerja (Goldhaber, 1990). Anggota perusahaan akan lebih informatif hanya jika ditanya lebih lanjut. Menurut mitra kerja merupakan hal yang wajar jika sebuah perusahaan konsultan akan cenderung kurang terbuka tentang beberapa informasi kepada mitra kerjanya. Beberapa hal yang tidak dikomunikasikan kepada mitra kerja oleh

pihak perusahaan mungkin karena beberapa faktor, misalnya seperti status mitra kerja yang cenderung tidak menetap, berbeda dengan karyawan yang bekerja di perusahaan pada umumnya dan bisa saja karena informasi tersebut memang bersifat rahasia. Pemikiran inilah yang membuat mitra kerja memaklumi kurang terbukanya pihak perusahaan dengan mereka. Meskipun demikian pemberian informasi yang ada di perusahaan dipandang kurang memadai karena anggota perusahaan dapat memberi jawaban dengan cukup jelas hanya ketika ditanya.

Komunikasi Informal Pendelegasian Tugas Dilakukan Tidak Secara Tertulis Dan Lisan

Dalam mendelegasikan tugas kepada bawahan, atasan/pimpinan menyampaikannya berupa gambaran umum tentang tugas apa yang harus dilakukan oleh bawahan. Informasi instruksi ini disampaikan tidak secara tertulis, lisan dan tidak resmi dalam arti isi pesan dari instruksi tersebut diberikan tidak berdasarkan prosedur tugas yang baku.

Penyampaian Informasi Tentang Kegiatan Proyek Kepada Mitra Kerja Berbeda-beda Tergantung Siapa Yang Menyampaikan.

Dalam menyampaikan informasi tentang suatu proyek kepada mitra kerja belum ada prosedur yang formal sehingga terlihat komunikasi kepada mitra kerja pun dilakukan secara informal, dalam artian penyampaian informasi dilakukan tidak secara resmi. Media yang digunakan adalah melalui media *online*. Isi pesan yang disampaikan kepada mitra kerja berbeda-beda antara atasan dan bawahan sehingga muncul ketidakkonsistenan informasi apa saja yang perlu disampaikan kepada mitra kerja tentang kegiatan proyek.

Ketidakkonsistenan Informasi Yang Disampaikan Untuk Suatu Proyek

Setelah tim proyek terbentuk, biasanya para mitra kerja akan diinformasikan kembali mengenai kepastian jadwal proyek beberapa hari sebelum pelaksanaan proyek oleh bawahan. Biasanya informasi yang diterima oleh mitra kerja adalah mengenai waktu berkumpul dan lokasinya serta *dress code* yang harus digunakan oleh tim proyek. Terkadang bawahan tidak menginfokan kembali terkait jadwal proyek yang sebelumnya mereka tawarkan kepada mitra kerja. Pada akhirnya, mitra kerja berinisiatif untuk menanyakan kembali apakah proyek yang ditawarkan akan tetap dilaksanakan atau tidak.

Informasi Tentang Tim Proyek Dan Siapa Yang Menjadi Pimpinan Proyek (Pimpro)

Di lapangan, informasi tentang siapa yang menjadi pimpinan dari suatu proyek juga pernah tidak disampaikan oleh bawahan kepada anggota proyek (mitra kerja). Terkadang juga terjadi perbedaan informasi, yaitu mitra kerja yang ditunjuk sebagai pimpinan proyek ternyata tidak menjadi pimpinan di proyek tersebut, melainkan orang lain.

Informasi Tugas Mitra Kerja Di Kegiatan Proyek

Bawahan terkesan tidak konsisten dalam pemberitahuan informasi tentang tugas mitra kerja di kegiatan proyek karena tidak memiliki aturan baku yang wajib dilakukan di setiap pelaksanaan proyek. Apabila tim proyek terdiri dari mitra kerja baru, bawahan menyadari bahwa seharusnya mereka memberikan informasi tentang aktivitas apa saja yang biasa dilakukan saat proyek berlangsung. Tetapi terkesan bawahan tidak secara spesifik memberitahukan pembagian tugas untuk masing-masing anggota tim proyek. Hal ini karena nantinya mitra kerja akan kembali mendapatkan

informasi yang lebih lengkap di saat hari pelaksanaan kegiatan proyek.

Bawahan juga menyadari mereka kurang memiliki waktu untuk memberikan informasi – informasi terkait tugas mitra kerja saat hari pelaksanaan kegiatan proyek. Hal ini mengakibatkan pihak internal perusahaan hanya memberi tahu bahwa mitra kerja nantinya bekerja berdasarkan kondisi di lapangan saja. Dampak dari situasi ini adalah adanya mitra kerja yang bingung untuk beraktivitas saat pelaksanaan proyek

Dampak Yang Terjadi Akibat Komunikasi Yang Kurang Efektif Terlambatnya Informasi Menghambat Proses Koordinasi Kegiatan Proyek

Di lapangan, koordinasi yang terjadi antara atasan/pimpinan perusahaan dan kedua bawahan ternyata masih kurang baik. Kerap terjadi keterlambatan pembagian informasi di antara mereka mengakibatkan adanya jadwal proyek yang bentrok karena sistem online mengalami kendala teknis atau karena salah satu anggota perusahaan lupa mendokumentasikannya di sistem online tersebut.

Dampak dari situasi ini, mitra kerja seringkali mendapat tawaran pekerjaan yang sama oleh kedua bawahan ataupun atasan/pimpinan, sedangkan mitra kerja sebenarnya sudah memberikan jawaban kepada salah satu dari mereka. Situasi ini menunjukkan bahwa organisasi sebagai suatu sistem terbuka di mana masing – masing bagian dalam organisasi saling bergantung satu sama lain, sebaiknya memiliki komunikasi organisasi yang efektif untuk saling melengkapi antar bagian di perusahaan.

Mitra Kerja Bekerja Berdasarkan Inisiatif Dan Pengalaman

Karena tidak mendapatkan informasi yang terperinci mengenai tugas dan tanggung jawab apa saja yang diemban oleh mitra kerja saat pelaksanaan proyek, maka mitra kerja bekerja

berdasarkan inisiatif sendiri dan pengalaman yang mereka miliki saat mengikuti kegiatan proyek lain.

Mitra Kerja Merasa Kurang Nyaman Dengan Kurangnya Informasi Mengenai Pembagian Tugas

Kondisi dimana mitra kerja kurang mendapat informasi yang mendetil tentang pembagian tugasnya, bagi beberapa mitra kerja membuat kurang nyaman khususnya ketika mereka baru mengikuti kegiatan proyek. Ada perasaan takut berbuat salah dalam bekerja, bingung dengan apa yang harus dilakukan, gugup, dan lain-lain.

Strategi Komunikasi SOP Dan Pembekalan Sebagai Strategi Mengatasi Kurangnya Informasi Di Kegiatan Proyek

Menurut mitra kerja yang telah mengalami ketidakjelasan informasi pada saat pengerjaan proyek, perusahaan bisa mengadakan pembekalan secara berkala, dimana para mitra kerja diberikan informasi yang lebih detil, dan jelas tentang keseluruhan prosedur kegiatan proyek, dan tugas apa saja yang harus mereka lakukan. Strategi tersebut dapat membantu mereka merasa lebih nyaman dalam bekerja dan memudahkan mereka sehingga tidak perlu bertanya secara intens kepada pihak internal perusahaan. Sebenarnya pembekalan secara berkala tersebut sudah pernah dilakukan oleh perusahaan tetapi pada saat ini sudah tidak dilakukan lagi. Padahal pembekalan merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan komunikasi organisasi (Sharma, 2014). Sedangkan menurut bawahan, solusi yang bisa diberikan untuk memudahkan penyampaian informasi kegiatan proyek adalah dengan adanya struktur atau aturan yang menjelaskan hal – hal apa saja yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan, dengan begitu akan lebih memperjelas tugas bagi pihak – pihak yang terlibat.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian di atas maka disimpulkan bahwa komunikasi organisasi di PT. X memiliki pola komunikasi organisasi yang termasuk ke dalam model jaringan bebas dan informasi mengalir dari berbagai pihak di dalam organisasi. Terlihat dimana bawahan dapat bebas melakukan interaksi, berbagi informasi terkait tugas atau informasi lain dengan atasan/pimpinan ataupun sebaliknya melalui diskusi secara langsung. Dengan begitu terjadi pertukaran informasi diantara anggota perusahaan membantu memperjelas dan melengkapi segala informasi yang ada. Begitu juga dengan mitra kerja dapat berkomunikasi langsung dengan anggota perusahaan khususnya pada saat ingin memperoleh informasi yang lebih mendetil. Proses komunikasi antar anggota perusahaan dilakukan secara informal, yakni dalam memberikan intruksi tugas dan koordinasi pekerjaan seperti kegiatan proyek kepada bawahan dilakukan secara tidak tertulis dan lisan. Media komunikasi yang umum digunakan melalui media online atau juga melalui pertemuan seperti *meeting* jika memungkinkan. Cara berkomunikasi ini belum cukup efektif untuk berkoordinasi terkait kegiatan proyek.

Komunikasi dengan mitra kerja juga dilakukan secara informal. Terlihat dari proses penawaran proyek yang umumnya dilakukan melalui media *online* dan juga informasi yang disampaikan kepada mitra kerja berbeda-beda tergantung siapa yang menyampaikan sehingga cenderung menjadi tidak konsisten. Situasi ini membuat mitra kerja bingung akan peran dan tugas mereka sehingga saat bekerja berdasarkan inisiatif dan pengalaman yang dimiliki serta merasa kurang nyaman saat bekerja. Ketidakkonsistenan informasi yang disampaikan kepada mitra kerja karena adanya pandangan bahwa mitra kerja dengan latar belakang pendidikan psikologi sudah tahu tugas apa saja yang

harus dilakukan saat kegiatan proyek, (2) keterbatasan waktu yang dimiliki dan (3) tidak adanya aturan yang baku terkait penyampaian informasi atau hal apa saja yang perlu disampaikan kepada mitra kerja secara tertulis. Dengan demikian, terlihat bahwa proses komunikasi secara informal ini belum cukup efektif untuk kegiatan proyek.

Saran

Saran metodologis yang dapat diberikan, yaitu untuk penelitian selanjutnya dapat lebih mengeksplorasi di beberapa hal seperti jumlah responden diperbanyak dengan mengaitkan responden lain seperti *owner* yang belum terlibat di dalam penelitian ini, dan tambahan metode pengambilan data misalnya dengan FGD dan observasi.

Adapun Saran praktis yang bisa diberikan:

1. Disusunnya SOP komunikasi yang berisikan tahapan proses pelaksanaan proyek dan hal apa saja yang harus disampaikan terkait kegiatan proyek sehingga informasi yang perlu disampaikan menjadi lebih terstandarisasi. Diharapkan komunikasi yang standar ini dapat meminimalisir ketidakjelasan informasi. Penyampaian informasi terkait kegiatan proyek sebaiknya juga dilakukan melalui media *online* lain, misalnya seperti melalui *email blast* kepada pihak-pihak yang terlibat, khususnya mitra kerja.
2. Pertemuan rutin yang dapat diikuti oleh mitra kerja. Diharapkan dengan adanya pertemuan rutin ini, maka dapat membantu mitra kerja memahami kondisi organisasi dan pola khas organisasi sehingga dapat lebih mudah beradaptasi serta meningkatkan rasa memiliki mitra kerja terhadap PT. X.

DAFTAR PUSTAKA

- Alatalo, U. (2012). *Communication strategy in projects*. Master's Thesis. Master's degree in Entrepreneurship and Business Competence.
- Banai, M.; Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*. Vol. 32 No. 8, 2013. pp. 886-900.
- "Bisnis Konsultan Kian Gurih". (2006). Diunduh pada 17 November 2014 dari <http://swa.co.id/listed-articles/bisnis-konsultan-kian-gurih>
- Gautama, T. A. (2010). Peran komunikasi dalam organisasi. *Jurnal Sosiologi*, Vol 25 No. 2
- Goldhaber.G. M. (1990). *Organizational communication 5th ed*. State University of New York at Buffalo. Wm.C. Brown Publisher.
- Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Counculant's role: A qualitative inquiry from the counsultant's perspective. *Journal of Management Development*. 25 (5) p 416-500
- Kenan, S. (2014). *Organizational communication process*. UDK 658.5:316.77
- Koutoulougenis, D. N. (2007). *The lack of internal communication as a factor which affects the performance of project based companies or organizations*. Tesis disampaikan untuk Program Manajemen Proyek di Sekolah Bisnis dan Manajemen City University.
- Ludvig, B. & Louise, C. (2012). Communication in mega-projects the consultant's perspective. *Master of Science*. No. 185. Department of Real Estate and Construction Management.
- Rajhans, K. (2012). Effective organizational communication: A key to employee motivation and performance. *Interscience Management Review (IMR)* ISSN: 2231-1513 Volume-2, Issue-2.
- Robbins, P. S. (2003). *Organization theory: Structure, design and applications*. Prentice-Hall, Inc.
- R. Townsend. "Consultants who they are and how they work the basics". Up The Organization. PT. X Technologies. Diunduh pada 14 November 2014 dari https://www.idc-online.com/technical_references/pdfs/project_management/consultant.pdf
- R. Wayne Pace dan Don F. Faules, Deddy Mulyana, (Ed.) 2005. *Komunikasi organisasi (strategi meningkatkan kinerja perusahaan)*, cet.4. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Seidl, D.& Mohe, M. (2007). *The consultant-client relationship: A system theoritical perspective*. Diunduh dari Online at <http://epub.ub.uni-muenchen.de/>
- Sharma, Y. (2014). Role of organizational communication in management. *International Journal of Scientific Research and Management (IJSRM)*. Vol.2. Pages 655-658
- Vincentius, S. E. (2011). *Hambatan komunikasi di kantor pusat ECS group*. Master Thesis Psikologi. Unika Atmajaya. Jakarta.