



Supported by:
Government of Indonesia (GoI) and
Islamic Development Bank (IDB)

Dr. Ali Nurdin, S.Ag., M.Si

Buku Perkuliahan Program S-1
Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Dakwah Dan Komunikasi
UIN Sunan Ampel Surabaya

KOMUNIKASI KELOMPOK DAN ORGANISASI



KOMUNIKASI KELOMPOK DAN ORGANISASI



Penerbit UIN Sunan Ampel Press
Gedung SAC, Lt.2 UIN Sunan Ampel
Jl. A. Yani No.117 Surabaya
Telp : (031) 8410298 - ext.138
E-mail: sunanampelpress@yahoo.co.id

ISBN 978-602-1072-25-7



9 786021 072257

KOMUNIKASI KELOMPOK DAN ORGANISASI

Buku Perkuliahan Program S-1 Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya

Penulis:
Dr. Ali Nurdin, S.Ag., M.Si

Supported by:
Government of Indonesia (Gol) and Islamic Development Bank (IDB)



KOMUNIKASI KELOMPOK DAN ORGANISASI

Penulis:
Dr. Ali Nurdin, S.Ag., M.Si

Editor:
Hj. Muzaiyana, M.Fil.I

Cet. 1- Surabaya: UIN SA Press,
November 2014

vi + 201 hlm : 17 x 24 cm

ISBN : 978-602-1072-25-7

Cover :
Amir

Diterbitkan :
UIN Sunan Ampel Press
Anggota IKAPI
Gedung SAC.Lt.2 UIN Sunan Ampel
Jl. A. Yani No. 117 Surabaya
☎(031) 8410298-ext. 138
Email : sunanampelpress@yahoo.co.id

Dicetak :
CV. Cahaya Intan XII
Komplek ruko GRAHA ANGGREK MAS REGENCY No. A-01
Jl. Raya Pagerwojo-SIDOARJO
☎(031) 8070 603
Email : cahayainlanxii@yahoo.com

Copyright © 2014, UIN Sunan Ampel Press (UIN SA Press)
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
All Right Reserved

KATA PENGANTAR

REKTOR UIN SUNAN AMPEL

Merujuk pada PP 55 tahun 2007 dan Kepmendiknas No 16 tahun 2007, Kepmendiknas No. 232/U/2000 tentang Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi dan Penilaian Hasil Belajar Mahasiswa; Kepmendiknas No. 045/U/2002 tentang Kurikulum Inti Pendidikan Tinggi; dan KMA No. 353 Tahun 2004 tentang Pedoman Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi, UIN Sunan Ampel akan menerbitkan buku perkuliahan sebagai upaya pengembangan kurikulum dan peningkatan profesionalitas dosen.

Untuk mewujudkan penerbitan buku perkuliahan yang berkualitas, UIN Sunan Ampel bekerjasama dengan *Government of Indonesia (GoI)* dan *Islamic Development Bank (IDB)* telah menyelenggarakan *Training on Textbooks Development* dan *Workshop on Textbooks* bagi Dosen IAIN Sunan Ampel. Training dan workshop tersebut telah menghasilkan ratusan buku perkuliahan yang menggambarkan komponen matakuliah utama pada masing-masing jurusan/prodi di 5 fakultas.

Buku perkuliahan yang berjudul *Komunikasi Kelompok dan Organisasi* merupakan salah satu di antara ratusan buku tersebut yang penulis susun sebagai dosen pengampu mata kuliah *Komunikasi Kelompok dan Organisasi* program S-1 Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel sebagai panduan pelaksanaan perkuliahan selama satu semester. Dengan terbitnya buku ini diharapkan perkuliahan dapat berjalan secara aktif, efektif, kontekstual dan menyenangkan, sehingga dapat meningkatkan kualitas lulusan UIN Sunan Ampel.

Kepada *Government of Indonesia (GoI)* dan *Islamic Development Bank (IDB)* yang telah memberi *support* atas terbitnya buku ini, tim fasilitator yang telah berupaya keras dalam mewujudkan penerbitan buku ini, kami sampaikan terima kasih. Semoga buku perkuliahan ini bermanfaat bagi perkembangan kebudayaan akademik di UIN Sunan Ampel Surabaya.

Rektor
UIN Sunan Ampel Surabaya

Prof. Dr. H. Abd. A'la, M.Ag.
NIP. 195709051988031002

PRAKATA

Puji syukur kita panjatkan kepada Allah SWT. Berkat karunia-Nya, buku perkuliahan Komunikasi Kelompok dan Organisasi ini bisa hadir sebagai salah satu *supporting system* penyelenggaraan program S-1 Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya.

Buku perkuliahan Komunikasi Kelompok dan Organisasi ini memiliki fungsi sebagai salah satu sarana pembelajaran pada mahasiswa di Program Studi Ilmu Komunikasi. Secara rinci buku ini memuat beberapa paket penting yang meliputi; 1) Pengertian dan Proses komunikasi Kelompok, 2) Urgensi Komunikasi Kelompok dan Organisasi, 3) Pengertian Komunikasi Organisasi, 4) Konsep Komunikasi Organisasi, 5) Struktur Komunikasi Dalam Organisasi, 6) Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi, 7) Teori-Teori Komunikasi Organisasi, 8) Jaringan Komunikasi Organisasi, 9) Gaya Komunikasi dalam Organisasi, 10) Komunikasi Organisasi Dalam Organisasi, 11) Komunikasi dan Motivasi dan 12) Iklim Komunikasi dan Budaya Organisasi.

Akhirnya, kami mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada *Government of Indonesia (GoI)* dan *Islamic Development Bank (IDB)* yang telah memberi *support* penyusunan buku ini, kepada Rektor UIN Sunan Ampel, Dekan Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi, dan kepada semua pihak yang telah turut membantu dan berpartisipasi demi tersusunnya buku perkuliahan Komunikasi Kelompok dan Organisasi ini. Kritik dan saran dari para pengguna dan pembaca kami tunggu guna penyempurnaan buku ini.

Terima Kasih.

Penulis

PEDOMAN TRANSLITERASI

Transliterasi Tulisan Arab-Indonesia Penulisan Buku
Perkuliahan ini adalah sebagai berikut.

No	Arab	Indonesia	Arab	Indonesia
1.	ا	`	ط	ṭ
2.	ب	b	ظ	ẓ
3.	ت	t	ع	‘
4.	ث	th	غ	gh
5.	ج	j	ف	f
6.	ح	ḥ	ق	q
7.	خ	kh	ك	k
8.	د	d	ل	l
9.	ذ	dh	م	m
10	ر	r	ن	n
11	ز	z	و	w
12	س	s	ه	h
13	ش	sh	ء	`
14	ص	ṣ	ي	y
15	ض	ḍ		

Untuk menunjukkan bunyi panjang (madd) dengan cara menuliskan tanda coretan di atas ā, ī, dan ū (ا, ي, dan و). Bunyi hidup double (diftong) Arab ditransliterasikan dengan menggabungkan dua huruf “ay” dan “au” seperti layyinah, lawwamah. Untuk kata yang berakhiran ta’ marbutah dan berfungsi sebagai sifat (modifier) atau *muḍāf ilayh* ditransliterasikan dengan “ah”, sedang yang berfungsi sebagai muḍāf ditransliterasikan dengan “at”.

DAFTAR ISI

PENDAHULU

- Halaman Judul (i)
- Kata Pengantar (ii – iii)
- Prakata (iv)
- Pedoman Transliterasi (v)
- Daftar Isi (vi)
- Satuan Acara Perkuliahan (vii – xiii)

ISI PAKET

- Paket 1 : Pengertian dan Proses komunikasi Kelompok (1 – 17)
- Paket 2 : Urgensi Komunikasi Kelompok dan Organisasi (18 – 31)
- Paket 3 : Pengertian Komunikasi Organisasi (32 – 66)
- Paket 4 : Struktur Komunikasi Dalam Organisasi (67 – 78)
- Paket 5 : Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi (79 – 85)
- Paket 6 : Teori-Teori Komunikasi Organisasi (86 – 101)
- Paket 7 : Jaringan Komunikasi Organisasi (102 – 111)
- Paket 8 : Gaya Komunikasi dalam Organisasi (112 – 122)
- Paket 9 : Komunikasi Organisasi dalam Organisasi (123 – 144)
- Paket 10 : Komunikasi dan Motivasi (145 – 158)
- Paket 11 : Iklim Komunikasi Organisasi (159 – 176)
- Paket 12 : Budaya Organisasi (177 – 187)

PENUTUP

- Sistem Evaluasi dan Penilaian (188 – 190)
- Daftar Pustaka (191 – 195)
- CV Penulis (196)

SATUAN ACARA PERKULIAHAN

1. Identitas

Nama Mata kuliah	: Komunikasi Kelompok dan Organisasi
Jurusan/Program Studi	: Ilmu Komunikasi
Bobot	: 2 sks
Waktu	: 2 x 50 menit/ Pertemuan
Kelompok Matakuliah	: Kompetensi Utama / Mata Kuliah Keilmuan dan Ketrampilan (MKK)

2. Deskripsi

Mata kuliah Komunikasi Kelompok dan Organisasi mendeskripsikan perspektif teoritis sekaligus praktis masalah komunikasi dalam kehidupan kelompok dan dalam organisasi yang meliputi ; Pengertian dan Proses komunikasi Kelompok, Urgensi Komunikasi Kelompok dan Organisasi, Pengertian Komunikasi Organisasi, Konsep Komunikasi Organisasi, Struktur Komunikasi Dalam Organisasi, Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi, Teori-Teori Komunikasi Organisasi, Jaringan Komunikasi Organisasi, Gaya Komunikasi dalam Organisasi, Komunikasi Organisasi Dalam Organisasi, Komunikasi dan Motivasi dan Iklim Komunikasi dan Budaya Organisasi.

3. Urgensi

Mata kuliah ini penting untuk dipahami oleh mahasiswa sebagai bekal ketika melangkah dalam kehidupan kelompok/organisasi. Konflik selalu menyertai perjalanan kelompok/organisasi. Hanya dengan komunikasi-lah semua teratasi. Melalui mata kuliah ini mahasiswa akan memahami pentingnya komunikasi, iklim, budaya serta gaya pengelolaan atau manajemen komunikasi yang benar

4. Kompetensi Dasar, Indikator, dan Materi

No	KD	Indikator	Materi
1	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian dan proses komunikasi kelompok	Mahasiswa mampu : menjelaskan pengertian komunikasi kelompok dan proses komunikasi kelompok	Pengertian dan Proses Komunikasi Kelompok
2	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan urgensi komunikasi kelompok dan organisasi dan mampu mempraktikkan komunikasi yang efektif dalam organisasi	Mahasiswa mampu : 1. menjelaskan urgensi komunikasi kelompok dan organisasi. 2. mempraktekkan komunikasi efektif dalam organisasi	1. Urgensi Komunikasi Kelompok dan Organisasi 2. Komunikasi Efektif Dalam Organisasi
3	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian komunikasi	Mahasiswa mampu : menjelaskan pengertian komunikasi organisasi melalui konsep komunikasi dan konsep organisasi	1. Konsep Komunikasi 2. Konsep Organisasi 3. Pengertian Komunikasi Organisasi

	organisasi		
4	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan struktur komunikasi dalam organisasi	Mahasiswa mampu : mengidentifikasi prosedur dan proses struktur komunikasi ke bawah, ke atas, lateral maupun lintas saluran.	Struktur Komunikasi Dalam Organisasi
5	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi	Mahasiswa mampu : menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi	Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi
6	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan teori-teori komunikasi organisasi	Mahasiswa mampu : menjelaskan dan mengaplikasikan Teori Struktural Klasik, Transisional, Sistem dan Pendekatan Komunikasi Organisasi.	Teori-Teori Komunikasi Organisasi
7	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan jaringan komunikasi	Mahasiswa/wi mampu memetakan sistem jaringan komunikasi dalam organisasi	Jaringan Komunikasi Organisasi

	dalam organisasi		
8	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan gaya komunikasi dalam organisasi	Mahasiswa mampu : mahasiswa/wi mampu menerapkan gaya komunikasi dalam organisasi	Gaya Komunikasi dalam Organisasi
9	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan berbagai bentuk dinamika kelompok, konflik, kepemimpinan, problem solving, dan decision makers	Mahasiswa mampu : mengidentifikasi proses dinamika kelompok, konflik, kepemimpinan dalam komunikasi organisasi, dan mampu mengaplikasikan proses problem solving dan decision makers.	Komunikasi Organisasi Dalam Organisasi <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinamika Kelompok 2. Komunikasi & Konflik 3. Kepemimpinan Dalam Komunikasi Organisasi 4. Komunikasi dan Problem Solving 5. Komunikasi dan Decision makers
10	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan komunikasi dan motivasi	Mahasiswa mampu : menjelaskan Teori dan Tipe-Tipe Motivasi	Komunikasi dan Motivasi
11	Mahasiswa	Mahasiswa mampu :	Iklm Komunikasi Organisasi

	mampu memahami dan menjelaskan iklim komunikasi organisasi	menjelaskan pengertian, mengidentifikasi dan menganalisis iklim dan dimensi-dimensi komunikasi organisasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengertian dan Pentingnya Iklim Komunikasi b. Dimensi-dimensi Iklim Komunikasi c. Analisis Iklim Komunikasi
12	Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan budaya organisasi	Mahasiswa mampu : mengidentifikasi dan menganalisis budaya organisasi	Budaya Organisasi

Paket 1

PENGETRIAN DAN PROSES KOMUNIKASI KELOMPOK

Pendahuluan

Paket 1 ini berisi tentang pengertian dan proses komunikasi kelompok. Pengertian komunikasi dijelaskan melalui penjelasan dari aspek etimologi dan aspek estomologi yang menyertai konteks ketika komunikasi didefinisikan. Setelah itu dijelaskan tentang proses komunikasi kelompok yang meliputi tema-tema dasar yang perlu dipahami dalam komunikasi kelompok. Paket 1 ini merupakan materi dasar yang dapat digunakan untuk memahami paket-paket selanjutnya tentang komunikasi kelompok dan organisasi dalam perkuliahan ini.

Paket 1 ini mahasiswa akan mempelajari tentang pengertian dan proses komunikasi kelompok. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang potret komunikasi kelompok, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan komunikasi kelompok. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 1 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 1 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian dan proses komunikasi kelompok.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian komunikasi kelompok dan proses komunikasi kelompok

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian Komunikasi Kelompok
2. Proses Komunikasi Kelompok

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang fenomena komunikasi kelompok.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 1

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan fenomena komunikasi kelompok
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

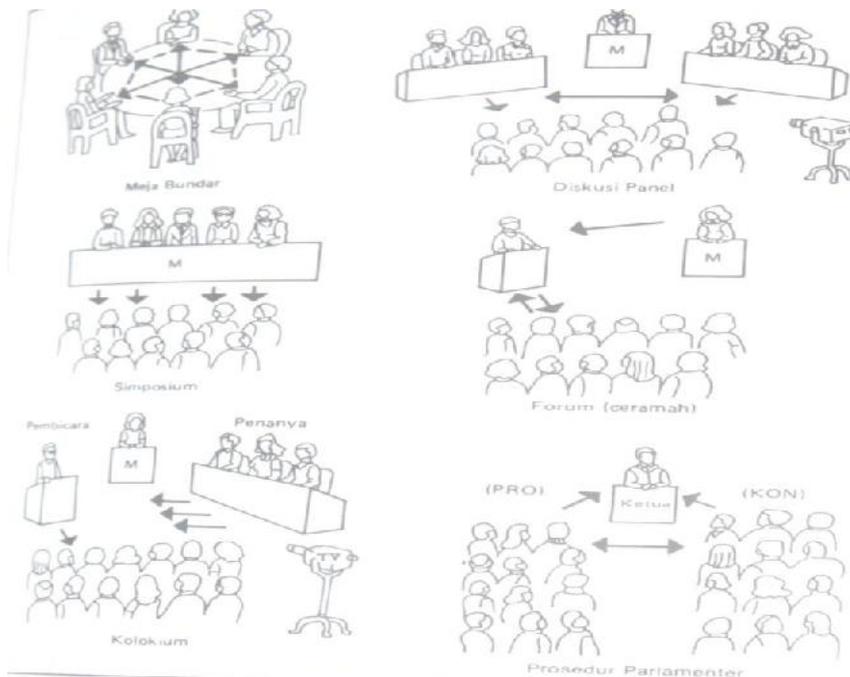
Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami komunikasi kelompok melalui deskripsi gambar yang terjadi dalam kehidupan sehari-hari.

Gambar 1.1 : Ilustrasi Komunikasi Kelompok



Sumber : Cragan dan Wright dalam Jalaludin Rahmad (2000)

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami makna pada setiap interaksi yang terjadi dalam kelompok.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Diskusikan ilustrasi komunikasi kelompok pada gambarl 1.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan konsep komunikasi kelompok (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

PENGERTIAN DAN PROSES KOMUNIKASI KELOMPOK

1. Pengertian Komunikasi Kelompok.



Komunikasi Kelompok

Ada dua istilah yang perlu di tekankan ketika berbicara tentang komunikasi kelompok, yaitu komunikasi dan kelompok. Istilah komunikasi dalam Bahasa Inggris “*communication*” berasal dari bahasa Latin *communicates*” atau “*communication*” atau *cummunicare*” yang berarti

berbagi” atau “menjadi milik bersama, memiliki makna bersama di antara yang terlibat dalam komunikasi. Selanjutnya terkait dengan istilah komunikasi akan banyak dibahas pada pembahasan tentang komunikasi organisasi.

Kelompok adalah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari kehidupan manusia, karena melalui kelompok manusia dapat berbagi dan bertukar informasi , pengalaman dan pengetahuan antara anggota kelompok yang satu dengan lainnya. Kelompok merupakan suatu unit sosial yang terdiri dari dua atau lebih individu yang mengadakan interaksi sosial yang cukup intensif dan teratur sehingga di antara individu itu sudah terdapat pembagian tugas, struktur dan norma-norma tertentu yang khas bagi kelompok itu¹.

Kelompok adalah sejumlah orang yang berkomunikasi satu sama lainnya, seringkali melewati suatu jangka waktu dan dengan jumlah orang

¹Abu Ahmadi, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta:2002), hal. 24

yang cukup kecil sehingga setiap orang dapat berkomunikasi tanpa melewati orang ketiga, melainkan secara tatap muka².

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya adalah keluarga, kelompok pemecahan masalah, atau suatu keputusan. Komunikasi kelompok biasanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan kelompok kecil (*small group communication*)³.

Ada beberapa istilah komunikasi yang saling *tumpang tindih* dalam pemahaman terkait dengan komunikasi kelompok. Beberapa istilah tersebut di antaranya adalah komunikasi kelompok, dinamika kelompok, diskusi kelompok, komunikasi antarpribadi, dan komunikasi organisasi.

Istilah-istilah di atas dapat di beri titik perhatian melalui pemahaman sebagai berikut⁴ :

- a. Komunikasi kelompok adalah suatu bidang studi, penelitian dan terapan yang tidak menitikberatkan perhatiannya pada proses kelompok secara umum, tetapi pada tingkah laku individu dalam diskusi kelompok tatap muka kecil.
- b. Dinamika kelompok adalah suatu studi tentang berbagai aspek tingkah laku kelompok, komunikasi kelompok hanya memusatkan perhatian pada proses komunikasi dalam kelompok kecil.
- c. Diskusi kelompok memberi berbagai saran tindak untuk meningkatkan keterampilan komunikasi kelompok, komunikasi kelompok menitikberatkan pada deskripsi dan analisis. Kedua-duanya mempunyai kepentingan terhadap efektivitas dan perkembangan keterampilan kelompok dalam angka panjang.

²Stewart L.Tubbs-Sylvia Moss, *Human Communication : Konteks-Konteks Komunikasi*, Editor Penerjemah : Dedy Mulyana, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001), hal..69

³ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya,2007), hal. 82

⁴ Alvin A. Goldberg dan Carl E. Larson, *Komunikasi Kelompok : Proses-Proses Diskusi dan Penerapannya*, (Jakarta : UI Press, 1985), hal. 15

- d. Komunikasi antarpribadi umumnya merupakan pertemuan yang spontan dan tidak diatur antara dua sampai empat orang, komunikasi kelompok merupakan situasi yang diatur, di mana para pesertanya mengidentifikasi dirinya sebagai kelompok dan lebih menyadari sasaran-sasaran bersama.
- e. Komunikasi organisasi lebih cenderung terjadi pada tatanan yang permanen, lebih mencerminkan adanya identitas daripada kelompok kecil. Komunikasi kelompok lebih cenderung melibatkan pengaruh antarpribadi dan emosional, lebih cenderung terjadi secara langsung dalam pertemuan tatap muka, dan lebih spontan, kurang diatur, dan kurang berorientasi pada tujuan.

Komunikasi kelompok adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok “kecil” seperti dalam rapat, pertemuan, konferensi dan sebagainya⁵.

Menurut Michael Burgoon (dalam Wiryanto, 2005) mendefinisikan komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat⁶.

Komunikasi kelompok adalah suatu studi tentang segala sesuatu yang terjadi pada saat individu-individu berinteraksi dalam kelompok kecil dan bukan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya komunikasi terjadi, serta bukan pula sejumlah nasihat tentang cara-cara bagaimana yang harus ditempuh⁷.

Komunikasi kelompok adalah sekumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama

⁵ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi: Suatu Pengantar Ringkas*, (Bandung: Armico, 1984), hal. 11

⁶ Wiryanto, 2005, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005), hal. 31

⁷ Alvin A. Goldberg dan Carl E. Larson, *Komunikasi Kelompok.....*, hal. 8

lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka⁸.

Komunikasi kelompok adalah interaksi tatap muka dari tiga individu atau lebih individu guna memperoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagai informasi, pemeliharaan diri atau pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat⁹.

Sekelompok orang yang menjadi komunikasi itu bisa sedikit, bisa banyak. Apabila jumlah orang dalam kelompok itu sedikit yang berarti itu kelompok kecil (*small group communication*), jika jumlahnya banyak yang berarti kelompoknya besar (*large group communication*)¹⁰.

Komunikasi kelompok dapat diklasifikasikan ke dalam 2 macam yaitu :

1. Kelompok Kecil.

Kelompok kecil (*micro group*) adalah kelompok komunikasi yang dalam situasi terdapat kesempatan untuk memberi tanggapan secara verbal atau dalam komunikasi kelompok komunikator dapat melakukan komunikasi antar pribadi dengan salah seorang anggota kelompok, seperti yang terjadi pada acara diskusi, kelompok belajar, seminar dan lain-lain. Umpan balik yang diterima dalam komunikasi kelompok kecil ini biasanya bersifat rasional, serta diantara anggota yang terkait dapat menjaga perasaan masing-masing dan norma-norma yang ada.

Dengan perkataan lain, antara komunikator dengan setiap komunikan dapat terjadi dialog atau tanya jawab. Komunikan dapat menanggapi uraian komunikator, bisa bertanya jika tidak mengerti dan dapat menyangkal jika tidak setuju dan lain sebagainya.

⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal. 182

⁹ Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 1994), hal.33

¹⁰ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung ; Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 75



Workshop/Seminar Sebagai Komunikasi Kelompok Kecil

2. Komunikasi kelompok besar (*macro group*) yaitu yang terjadi dengan sekumpulan orang yang sangat banyak dan komunikasi antar pribadi (kontak pribadi) jauh lebih kurang atau susah untuk dilaksanakan, karena terlalu banyaknya orang yang berkumpul seperti halnya yang terjadi pada acara tabligh akbar, kampanye dan lain-lain. Anggota kelompok besar apabila memberitakan tanggapan kepada komunikator, biasanya bersifat emosional, yang tidak dapat mengontrol emosinya. Lebih-lebih jika komunikasi heterogen, beragam dalam usia, pekerjaan, tingkat pendidikan, agama, pengalaman, dan sebagainya. Seperti halnya jika diantara kerumunan itu seorang yang tidak suka pada komunikator, maka dia berusaha mencari kesempatan untuk melempar dengan sandal dan yang lainnya tanpa tahu permasalahan akan mengikuti tindakan tersebut¹¹.

¹¹ Lihat Onong Uchjana Effendy (2000) dan juga Nurul Fauziyah, *Komunikasi Kelompok Dalam Membentuk Karakter Anak Pada Kelas Pre School Di Harapan Ibu* (Skripsi di Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam UIN Syarif Hidayatulloh, 2010), hal. 26



Pengajian Sebagai Komunikasi Kelompok Besar

2. Proses Komunikasi Kelompok

Proses komunikasi kelompok dalam pembahasan ini dimaksudkan sebagai upaya untuk membatasi pada ruang tertentu terjadinya komunikasi kelompok. Hal ini disebabkan adanya problem yang sangat kompleks jika membahas ruang lingkup proses komunikasi kelompok. Sesungguhnya proses komunikasi kelompok terjadi pada dimensi dan sudut pandang apa saja yang tidak terbatas dan ini tidak tergantung peristiwa komunikasi kelompok itu sendiri.

Suatu kelompok yang sedang melakukan diskusi atau komunikasi antara satu dengan yang lain selalu memiliki tema-tema yang berbeda antara kelompok satu dengan yang lainnya. Tema-tema ini dapat diteliti dan menghasilkan kecenderungan kelompok yang sedang berkomunikasi tersebut dengan tema-tema yang dibicarakannya.

Berg (1967) dalam Goldberg dan Larson¹² telah melakukan penelitian tentang kecenderungan tema-tema dalam diskusi kelompok yang dilakukan oleh orang-orang. Hasil penelitian Berg tersebut adalah sebagai berikut :

¹² Alvin A. Goldberg dan Carl E. Larson, *Komunikasi Kelompok.....*, hal. 21

- a. Tema substantif (*substantive themes*) yaitu tema yang topiknya ada kaitannya dengan tugas kelompok
- b. Tema prosedural (*procedural themes*) yaitu tema yang memberi perhatian pada bagaimana diskusi harus berkembang, diatur, diubah, atau dikoreksi.
- c. Tema yang tidak relevan (*irrelevant themes*) yaitu tema yang tidak ada kaitannya baik secara substantif maupun prosedural dengan tugas kelompok.
- d. Gangguan-gangguan (*disruptions*) yaitu kejadian-kejadian yang mengganggu tema-tema yang sedang didiskusikan, misalnya kalau dua anggota atau lebih berbicara pada saat yang bersamaan.

Scheidel dan Crowel dalam Goldberg dan Larson¹³ memerinci proses komunikasi kelompok melalui kejadian-kejadian umpan balik (*feedback events*). Proses ini diartikan sebagai kejadian di mana komentar yang dilontarkan salah satu peserta (X) setelah diikuti oleh komentar peserta lain (Y), kemudian langsung diikuti lagi oleh komentar komentar peserta pertama (X) dan seterusnya. Proses ini menunjukkan bahwa keseluruhan interaksi yang terjadi terdiri dari kegiatan umpan balik. Proses umpan balik seolah-olah tidak mendorong anggota untuk merubah tujuan atau memperbaiki cara berpikir maupun melakukan ide-ide.

Proses komunikasi kelompok juga dapat ditandai melalui siapa yang paling banyak berbicara dalam suatu kelompok atau siapa yang banyak menerima pesan. Kategori atau indikator dalam proses komunikasi kelompok ini dapat diketahui melalui beberapa hal sebagai berikut :

- 1) Anggota-anggota kelompok yang mengirim pesan lebih banyak akan lebih dikenal sebagai “pemimpin” oleh anggota lain meskipun di dalam kelompok itu sebenarnya tidak ada “pemimpin”.
- 2) Anggota yang mengirim pesan lebih banyak, akan lebih dikenal oleh anggota lain sebagai “peserta diskusi yang baik”.

¹³ Alvin A. Goldberg dan Carl E. Larson, *Komunikasi Kelompok.....*, hal. 22

- 3) Anggota kelompok yang mengirim pesan lebih banyak, akan merasa lebih puas dengan proses kelompok.

Menurut Fisher (1970) dalam Goldberg dan Larson¹⁴ ada empat (4) fase atau tahapan pola yang relatif lebih konsisten yang dilakukan dalam diskusi kelompok, yaitu :

- 1) Orientasi

Tahapan ini, anggota dalam menyampaikan gagasan atau ide-idenya masih dilakukan dengan sangat hati-hati karena masih tahapan penajagan apakah pendapatnya dapat diterima atau tidak dalam kelompoknya. Sebagian bahkan menggunakan perilaku verbal dan non verbal untuk menunjukkan pendapatnya atau menyampaikan persetujuannya terhadap pendapat orang lain. Dalam tahapan atau fase ini anggota kelompok masih dalam taraf saling mengenal, menjelaskan ide-ide dan menyatakan sikap sementara.

- 2) Konflik

Tahapan ini ditandai oeh adanya pertentangan. Dalam tahapan ini terdapat pendapat yang tidak menyenangkan, dukungan dan penafsiran meningkat, pendapat-pendapat semakin tegas, dan komentar yang meragukan semakin berkurang. Anggota kelompok mulai mengambil sikap untuk berargumentasi, baik itu sikap yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan. Ada dukungan dan ada penentangan dalam fase ini. Koalisi pun terbentuk, dan posisi anggota menjadi terpolarisasi. Tahapan atau fase ini ditandai oleh konflik.

- 3) Timbulnya Sikap-Sikap Baru

Tahapan ini telah mengurangi fase konflik. Setiap pendapat atau usulan diinterpretasikan, kemudian interpretasi ini ditingkatkan lagi secara terus menerus. Anggota kelompok tidak lagi menentang secara “membabi buta” namun telah mengikuti pendapat lain yang telah ditingkatkan interpretasinya. Sikap anggota kelompok berubah dari tidak setuju menjadi setuju terhadap ide atau usulan dari anggota lain. Pada

¹⁴ Alvin A. Goldberg dan Carl E. Larson, *Komunikasi Kelompok.....*, hal. 25

tahap atau fase ini ide atau usulan dapat disepakati menjadi keputusan kelompok.

4) Dukungan

Tahapan ini kesepakatan dalam kelompok semakin nampak, pertentangan berubah menjadi dukungan. Usulan yang bersifat mendukung semakin nampak, perbedaan pendapat berakhir, komentar yang meragukan atau tidak sependapat tidak mendapat dukungan. Para anggota kelompok berusaha keras untuk mencari kesepakatan bersama dan satu sama lain cenderung saling mendukung dalam usulan atau ide tertentu. Tahapan ini ditandai oleh adanya semangat kesatuan.

Bentuk komunikasi kelompok terbagi kedalam dua kategori : deskriptif dan preskriptif¹⁵.

1. Komunikasi kelompok deskriptif

a) Kelompok Tugas.

Aubrey Fisher meneliti tindak komunikasi kelompok tugas dan menemukan bahwa kelompok melewati empat tahap: orientasi, konflik, pemunculan dan peneguhan.

Pada tahap pertama, setiap anggota berusaha saling mengenal, saling menangkap perasaan yang lain mencoba menemukan peranan dalam status. Ini adalah tahap pemetaan masalah. Tindak komunikasi pada tahap ini umumnya menunjukkan persetujuan, mempersoalkan pernyataan dan berusaha memperjelas informasi, anggota kelompok cenderung tidak seragam dalam menafsirkan usulan.

Pada tahap kedua konflik, terjadi peningkatan perbedaan diantara anggota. Masing-masing berusaha mempertahankan posisinya. Terjadi polarisasi dan kontroversi di antara anggota kelompok. Tindak komunikasi pada tahap ini kebanyakan berupa pernyataan

¹⁵ Disarikan dari Jalaludin Rakhmat, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal 175-185

tidak setuju, dukungan pada pendirian masing-masing dan biasanya menghubungkan diri dengan pihak yang pro atau kontra.

Pada tahap ketiga pemunculan, orang mengurangi tingkat polarisasi dan perbedaan pendapat. Di sini anggota yang menentang usulan tertentu menjadi bersikap tidak jelas. Tindak komunikasi umumnya berupa usulan-usulan yang ambigu.

Pada tahap keempat peneguhan, para anggota memperteguh konsensus kelompok. Mereka mulai memberikan komentar tentang kerjasama yang baik dalam kelompok dan memperkuat keputusan yang diambil oleh kelompok, pernyataan umumnya bersifat positif dan melepaskan ketegangan

b) Kelompok Pertemuan

Kelompok pertemuan oleh para psikolog digunakan untuk melatih pasien menemukan dirinya sendiri. Carl Roger melihat manfaat kelompok pertemuan untuk pengembangan diri. Pada tahun 1970-an para peneliti menemukan bahwa kelompok pertemuan bukan saja dapat membantu pertumbuhan diri, tetapi juga mempercepat penghancuran diri. Beberapa peneliti mencatat adanya kerusakan psikis akibat kepemimpinan kelompok yang merusak. Seperti kita ketahui, orang memasuki kelompok pertemuan untuk mempelajari diri mereka dan mengetahui bagaimana mereka dipersepsikan oleh anggota yangn lain

c) Kelompok Penyadar

Kelompok penyadar ini digunakan untuk menimbulkan kesadaran pada anggota-anggota kelompoknya. Untuk menimbulkan kesadaran diri pada orang-orang yang berkumpul di dalam kelompok harus terdiri dari orang-orang yang mempunyai karakteristik yang menjadi dasar pembentukan kelompok

2. Komunikasi Kelompok Preskriptif (Pemberi Petunjuk)

Komunikasi kelompok dapat dipergunakan untuk menyelesaikan tugas, memecahkan persoalan, membuat keputusan, atau melahirkan gagasan kreatif, membantu pertumbuhan kepribadian seperti dalam kelompok pertemuan atau membangkitkan kesadaran sosial politik. Tidak terlalu salah kalau kita katakan komunikasi kelompok berfungsi sebagai katup pelepas perasaan tidak enak sampai pembuat gerakan revolusioner, sejak sekadar pengisi waktu sampai basis perubahan sosial. Berbagai komunikasi kelompok ini menurut formatnya dapat diklasifikasikan pada dua kelompok besar: privat dan publik (terbatas dan terbuka). Kelompok pertemuan (kelompok terapi), kelompok belajar, panitia, konferensi (rapat) adalah kelompok privat. Panel, wawancara terbuka (publik interview), forum, symposium termasuk kelompok publik.

Komunikasi kelompok memiliki karakteristik yang melekat pada suatu kelompok. Menurut Sasa Djuarsa Sendjaja¹⁶, karakteristik yang melekat pada suatu kelompok yaitu : norma dan peran. Norma adalah persetujuan atau perjanjian tentang bagaimana orang-orang dalam suatu kelompok berperilaku satu dengan lainnya. Kadang-kadang norma oleh para sosiolog disebut juga dengan hukum (*law*) ataupun aturan (*rule*), yaitu perilaku-perilaku apa saja yang pantas dan tidak pantas untuk dilakukan dalam suatu kelompok.

Ada tiga kategori norma kelompok yaitu norma sosial, norma prosedural, dan norma tugas¹⁷. Norma sosial, yaitu yang mengatur hubungan diantara para anggota kelompok. Norma Prosedural, yaitu yang menguraikan dengan lebih rinci bagaimana kelompok harus beroperasi, seperti bagaimana suatu kelompok harus membuat keputusan apakah melalui suara mayoritas ataukah pembicaraan sampai tercapai kesepakatan. Dan Norma Tugas, yaitu memusatkan perhatian pada bagaimana suatu pekerjaan harus dilaksanakan.

¹⁶ Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*.....hal. 93

¹⁷ *Ibid*

Tabel 1.1
Norma-Norma Yang Diharapkan Dalam Suatu Kelompok¹⁸

SOSIAL	PRODESURAL	TUGAS
Mendiskusikan persoalan yang tidak kontroversial	Memperkenalkan para anggota kelompok	Mengkritik ide, bukan orangnya
Menceritakan gurauan yang lucu	Membuat agenda pertemuan	Mendukung gagasan yang terbaik
Menceritakan kebenaran yang tidak dapat dibantah	Duduk saling bertatap muka	Memiliki kepedulian untuk memecahkan persoalan
Jangan merokok (kalau dimungkinkan)	Memantapkan tujuan kelompok	Berbagi beban pekerjaan
Jangan datang terlambat	Jangan meninggalkan pertemuan tanpa sebab	Jangan memaksakan gagasan kita dalam kelompok
Tidak hadir tanpa alasan yang jelas	Jangan memonopoli percakapan	Jangan berkata kasar jika tidak setuju

Tabel 1.2
Peran Fungsional Dari Anggota Kelompok¹⁹

FUNGSI TUGAS	FUNGSI PEMELIHARAAN
Pemberi informasi	Pendorong partisipasi
Pemberi pendapat	Penyelaras
Pencari informasi	Penurun ketegangan
Pemberi aturan	Penengah persoalan pribadi

¹⁸ Ronald B. Adler dan George Rodman, *Understanding Human Communication*, (New York : Second Edition, Holt, Rinehart dan Winston, 1985), hal. 197

¹⁹ *Ibid*, hal 199

Rangkuman

1. Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut.
2. Komunikasi kelompok adalah suatu bidang studi, penelitian dan terapan yang tidak menitikberatkan perhatiannya pada proses kelompok secara umum, tetapi pada tingkah laku individu dalam diskusi kelompok tatap muka kecil.
3. Dinamika kelompok adalah suatu studi tentang berbagai aspek tingkah laku kelompok
4. Diskusi kelompok memberi berbagai saran tindak untuk meningkatkan keterampilan komunikasi kelompok.
5. Sekelompok orang yang menjadi komunikasi itu bisa sedikit, bisa banyak. Apabila jumlah orang dalam kelompok itu sedikit yang berarti itu kelompok kecil (*small group communication*), jika jumlahnya banyak yang berarti kelompoknya besar (*large group communication*).
6. Scheidel dan Crowel memerinci proses komunikasi kelompok melalui kejadian-kejadian umpan balik (*feedback events*).
7. Proses komunikasi kelompok juga dapat ditandai melalui siapa yang paling banyak berbicara dalam suatu kelompok atau siapa yang banyak menerima pesan.
8. Bentuk komunikasi kelompok terbagi kedalam dua kategori : deskriptif dan preskriptif

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan pengertian kelompok dari beberapa ahli/pakar ?
2. Jelaskan pengertian komunikasi kelompok ?
3. Jelaskan proses komunikasi kelompok yang anda pahami ?
4. Jelaskan karakteristik komunikasi kelompok yang anda pahami ?
5. Jelaskan manfaat yang anda ambil setelah mempelajari pengertian dan proses komunikasi kelompok ?

Paket 2

URGENSI KOMUNIKASI KELOMPOK DAN ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 2 ini berisi tentang urgensi komunikasi kelompok dan organisasi. Sub tema pertama yang dijelaskan adalah urgensi komunikasi kelompok dan organisasi dan sub tema yang kedua tentang komunikasi efektif dalam organisasi. Paket 2 ini merupakan materi dasar yang mengenalkan makna dan pentingnya komunikasi kelompok dan organisasi dalam hubungan antar manusia dalam suatu kelompok/organisasi.

Paket 2 ini mahasiswa akan mempelajari tentang urgensi komunikasi kelompok dan organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang peran individu dalam suatu kelompok atau organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 2 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 2 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan urgensi komunikasi kelompok dan organisasi dan mampu mempraktikkan komunikasi yang efektif dalam organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu :

1. menjelaskan urgensi komunikasi kelompok dan organisasi.
2. mempraktekkan komunikasi efektif dalam organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Urgensi komunikasi kelompok dan organisasi.
2. Komunikasi efektif dalam organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide proses dan pentingnya komunikasi kelompok dan organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 2

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan pentingnya komunikasi dalam kelompok atau organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami urgensi komunikasi kelompok dan organisasi.

Tabel 2.1 : Individu dalam Pusaran Kelompok/Organisasi

Manusia adalah makhluk sosial yang memiliki peran sebagai pemimpin tertinggi di bumi. Manusia telah dikaruniai oleh Allah SWT. kemampuan untuk hidup berdampingan dan berkelompok dalam lingkungan sekitarnya. Kemampuan untuk hidup berkelompok dalam lingkungan sekitar ini dapat dipahami sebagai kemampuan dasar dalam komunikasi kelompok/organisasi.

Keberadaan seorang individu sangat penting untuk keberadaan kelompok/organisasi tersebut. Tanpa individu dalam kelompok tidak akan ada atau terjadi sebuah kelompok atau organisasi. Dan dalam kelompok tersebut lahir secara alamiah seorang yang memiliki peran lebih dan memiliki kemampuan untuk menggerakkan kelompok/organisasi tersebut. Dengan demikian lahirlah seorang pemimpin dalam suatu kelompok/organisasi yang dipercaya oleh anggota kelompoknya untuk memperjuangkan tujuan yang ingin dicapai dalam kelompok tersebut. Wal hasil; kelompok/organisasi merupakan sarana untuk mencapai tujuan bersama.

Sebagai renungan, coba anda gambarkan secara detail, sejak kapan anda mengenal komunikasi kelompok atau organisasi, baik formal maupun non formal. Jelaskan peran anda ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan pentingnya komunikasi dalam kelompok dan organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Diskusikan tema tentang Individu dalam Pusaran Kelompok/Organisasi pada Tabel 2.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang pentingnya komunikasi dalam kelompok atau organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

URGENSI KOMUNIKASI KELOMPOK DAN ORGANISASI

1. Urgensi Komunikasi Dalam Organisasi

Hal yang menarik untuk dikaji dalam konteks komunikasi adalah komunikasi dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, baik profit maupun non-profit hubungan antara atasan (bos/pimpinan) dengan bawahan (karyawan/pekerja/ dan sebagainya) diharapkan terjalin hubungan atau komunikasi yang seharmonis mungkin. Ketidakharmonisan hubungan atau komunikasi antara atasan dengan bawahan (hubungan vertikal) maupun sesama pimpinan, sesama karyawan atau pekerja (hubungan horisontal) akan menimbulkan kemacetan komunikasi dan menyebabkan iklim kerja yang kurang kondusif, muncul prasangka negatif dan pada akhirnya akan menghasilkan kualitas kerja yang buruk. Berbeda jika hubungan atau komunikasi dalam suatu organisasi terjalin harmonis, baik secara vertikal ataupun horisontal. Komunikasi yang kondusif dalam suatu organisasi akan menghasilkan kualitas kerja yang baik. Ini merupakan contoh kasus kecil dalam suatu organisasi. Oleh karenanya komunikasi dalam suatu organisasi merupakan hal yang penting sekali.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam komunikasi organisasi adalah aturan hubungan vertikal dan horisontal sebagaimana yang dikemukakan oleh Adler dan George Rodman¹ dengan istilah *downward communication*, *upward communication*, dan *horizontal communication*. *Downward communication* adalah komunikasi yang dilakukan pimpinan dengan mengirimkan pesan kepada bawahannya. Adapun fungsi arus komunikasi yang demikian adalah :

¹ Adler dan George Rodman, *Understanding Human Communication*, (New York : Rinehart and Winston, 1988), hal. 133 - 140

- pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*)
- penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*)
- penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
- pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

Adapun komunikasi *Upward Communication* adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan/pimpinan. Fungsi arus komunikasi dari bawah keatas ini adalah :

- penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
- Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
- Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Horizontal Communication adalah komunikasi yang dilakukan diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah :

- memperbaiki kooordinasi tugas
- upaya pemecahan masalah
- saling berbagai informasi
- upaya memecahkan konflik
- membina hubungan melalui kegiatan bersama

Jika semua elemen dalam organisasi berpijak pada tiga aturan tersebut diatas, maka akan dapat menghindari faktor prasangka negatif. Karena pada dasarnya tujuan komunikasi dalam suatu organisasi adalah dalam rangka membentuk saling pengertian (*mutual understanding*) di antara pimpinan dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi ketidak mengertian (*mis understanding*) merupakan sumber disintegrasi dan

konflik, karena ketidak mengertian merupakan rangsangan yang membangkitkan prasangka².

Komunikasi organisasi berbeda dengan apa yang dilakukan orang selama ini dalam berkomunikasi. Komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat. Komunikasi dan keberhasilan suatu organisasi adalah berkaitan erat. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi. Ini berarti memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen. Dengan kata lain, orang mempelajari komunikasi organisasi untuk menjadi manajer yang lebih baik. Sehingga muncul pendapat yang mengatakan bahwa manajemen adalah komunikasi.

Pandangan tradisional tentang hubungan antara komunikasi dan organisasi menyarankan hal-hal sebagai berikut :

- a. Terdapat unsur-unsur universal yang membentuk suatu organisasi ideal.
- b. Unsur-unsur universal ini dapat ditemukan dan digunakan untuk mengubah suatu organisasi.
- c. Unsur-unsur ini dan cara unsur-unsurini digunakan “menyebabkan” atau setidaknya memproduksi hasil.
- d. Organisasi yang berfungsi dengan baik mengandung campuran yang pas dan menggunakan unsur-unsur ini.
- e. Unsur-unsurini berkaitan dengan hasil organisasi yang diharapkan
- f. Komunikasi adalah satu dari unsur-unsur organisasi³.

Dalam suatu organisasi kerja, komunikasi menjalankan beberapa fungsi, yaitu :

- 1) Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang satu kepada orang yang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerja sama

² Redi Panuju. *Komunikasi Organisasi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), hal. 3

³ R. Wayne Pace dan Don Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 24

- 2) Komunikasi membantu mendorong dan mengarahkan orang-orang untuk melakukan sesuatu
- 3) Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, menyakinkan, dan mempengaruhi perilaku.
- 4) Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai-pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka⁴.

Menurut Herbert G. Hicks dan C. Ray Gullett⁵ komunikasi itu penting karena komunikasi memungkinkan terjadinya organisasi, dan kemudian organisasi itu memungkinkan kita memperoleh sistem gaya hidup kita sekarang yang diorganisasikan.

Organisasi tidak dapat berdiri tanpa komunikasi⁶. Komunikasi merupakan suatu cara untuk menghubungi orang-orang lain dengan perantara ide-ide, fakta-fakta, pikiran-pikiran dan nilai-nilai. Komunikasi yang efektif adalah penting bagi para manajer karena dua alasan : pertama, komunikasi merupakan proses yang digunakan untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen : perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Kedua, komunikasi merupakan kegiatan untuk manajer meluangkan sebagian besar waktunya.

Menurut Arun Monappa⁷ komunikasi itu penting dalam suatu organisasi karena komunikasi merupakan salah satu alat utama untuk bekerja bersama-sama dari para anggota. Komunikasi membantu mereka memelihara kesatuan dengan memungkinkan mereka mempengaruhi dan mengadakan reaksi satu sama lain. Sesungguhnya komunikasi adalah sedemikian pentingnya sehingga tanpa komunikasi tidak mungkin ada organisasi.

⁴ Moekijat, *Teori Komunikasi*, (Bandung : Mandar Madju, 1993). Hal.7

⁵ Herbert G. Hicks dan C. Ray Gullet, *Organization : Theory and Behavior*, (Singapore : MicGraw-Hill Book Company, 1975), hal. 318

⁶ Moekijat, *Teori Komuniasi*,..... Hal. 8

⁷ *Ibid.*, hal. 13

Berlandaskan pada pandangan-pandangan di atas, maka mempelajari komunikasi organisasi adalah hal yang menarik dan penting. Komunikasi organisasi dikatakan menarik dan penting karena karakteristik organisasi yang begitu kompleks sehingga semakin mendalam kita mempelajari maka akan semakin kompleks pula pernik-pernik dalam suatu organisasi. Semakin kita menguasai komunikasi dalam organisasi maka akan semakin meningkat pula derajat kepercayaan kita dalam mengemudikan organisasi untuk menuju tujuan, visi, dan misi organisasi.

2. Komunikasi Efektif Dalam Organisasi

Untuk dapat berhasilnya suatu proses komunikasi dan tercapainya hasil yang positif, baik komunikator maupun komunikan harus menciptakan persamaan kepentingan terutama dalam pesan, metode dan media. Dalam menciptakan persamaan kepentingan tersebut, maka komunikator harus mengerti dan memahami kerangka referensi (pengetahuan) secara tepat dan kerangka pengalaman secara seksama. Anwar Arifin⁸ menyatakan bahwa kerangka pengetahuan dan kerangka pengalaman komunikan dapat meliputi, antara lain :

1. Kondisi kepribadian dan kondisi fisik komunikator yang terdiri dari :
 - Pengetahuan komunikan mengenai pokok persoalan
 - Kemampuan komunikan untuk menerima pesan-pesan lewat media yang dipergunakan
 - Pengetahuan komunikan terhadap perbendaharaan kata-kata yang digunakan
2. Pengetahuan kelompok dan masyarakat serta nilai-nilai dan norma-norma kelompok masyarakat yang ada.
3. Situasi dimana kelompok itu berada.

Pernyataan tersebut di atas, hanya dapat diketahui pada kenyataan yang terjadi di lapangan dengan langsung melalui penelitian, observasi dan penjajagan. Disamping itu efektivitas komunikasi organisasi dapat

⁸ Anwar Arifin, *Strategi Komunikasi*, (Jakarta : Armico, 1990), hal. 60

dilihat dan diukur dari mampu tidaknya menimbulkan kerjasama serta sampai sejauhmana komunikator mempersiapkan dalam pembuatan perencanaan dan strategi untuk berkomunikasi.

Adapun dengan persiapan di sini dalam arti, sebelum komunikator melancarkan pesannya, harus terlebih dahulu mengenal komunikan, menyusun pesan dan memilih medium yang cocok dengan kondisi komunikan tersebut.

Berkenaan dengan efektivitas dari suatu komunikasi, Astrid S. Susanto⁹ menyatakan bahwa “efektivitas dari suatu kegiatan komunikasi itu bukan saja diukur menurut sudah diterima (*arrived*) atau sudah dipahami (*accepted*) suatu pesan, melainkan diukur dari partisipasinya:.

Di dalam suatu organisasi, dinyatakan bahwa peranan komunikasi sangat mempengaruhi tujuan akhir dari keberhasilan organisasi yang bersangkutan. Berhubungan dengan maksud tersebut, maka S. Tuwono¹⁰ menyatakan apabila komunikasi yang diperlukan dalam penyelenggaraan organisasi diatur dan diselenggarakan secara baik, maka akan terwujud akibat-akibat positif sebagai berikut :

1. Timbulnya kemahiran dalam pelaksanaan pekerjaan karena keterangan-keterangan yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan menjadi tersedia dan menjadi jelas pula hal-hal yang diharapkan dari suatu tanggung jawab. Efek kemahiran kerja itu juga diperoleh karena komunikasi merupakan input yang mendorong cara berpikir yang kreatif.
2. Timbulnya dorongan kerja. Melalui komunikasi maka rasa ingin tahu yang tidak tersalurkan dapat mengurangi semangat kerja. Dengan semangat komunikasi dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan personil dalam melaksanakan tugasnya, juga dapat mendorong antusiasmenya.
3. Komunikasi merupakan alat yang utama bagi para personil untuk bekerjasama. Komunikasi membantu menyatukan organisasi dengan memungkinkan para personil mempengaruhi serta meniru satu dengan lainnya.

⁹ Astrid S. Susanto, *Filsafat Komunikasi*, (Jakarta : Bumi Kasara, 1977), hal. 5

¹⁰ S. Yuwono, *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*, (Yogyakarta : Liberty, 1985), hal.4

Faktor komunikasi sangat besar perannya dalam menciptakan iklim organisasi yang menguntungkan bagi pimpinan maupun bawahan (anggota organisasi). Untuk mencapai sasaran komunikasi yang efektif, maka diperlukan pernyataan dasar yang harus diperhatikan. Oleh setiap pimpinan yaitu (1) tersedianya umpan balik dan proses mendengarkan yang efektif, (2) kesungguhan hati, (3) memahami kebutuhan staf/bawahan sebagai manusia, (4) pemilihan waktu yang tepat, dan (5) pemilihan saluran dan media komunikasi yang tepat¹¹.

Umpan balik dan proses mendengarkan yang efektif. Seperti telah diuraikan bahwa dalam proses komunikasi, setiap komunikasi harus ada umpan balik dari komunikan (sebagai penerima pesan) ke pihak komunikator (sebagai pengirim pesan). Selanjutnya, komunikan harus merasa bebas sepenuhnya dalam memberikan tanggapan. Sayangnya seringkali prosedur umpan-balik yang telah ditetapkan tidak digunakan sebagaimana mestinya, karena pimpinan secara sadar atau tidak sadar mungkin telah mengirimkan pesan-pesan yang mengesankan ketidak acuhannya, atau cenderung mendengarkan dengan cara yang sangat tidak efektif apa yang dikatakan oleh bawahan. Oleh karena itu sebenarnya proses mendengarkan itu merupakan aspek yang sangat penting, namun sayang sering diabaikan dalam proses komunikasi.

Proses mendengarkan yang tidak efektif akan menghambat usaha untuk menjaga saluran umpan-balik selalu tetap terbuka, komunikan kadang-kadang merasa malu atau segan mengakui bahwa sebenarnya mereka tidak mengerti secara jelas pesan-pesan yang dikirimkan komunikator. Karenaynya, komunikan perlu meyakinkan apakah pesannya diterima sesuai dengan maksud komunikator. Dan yang terpenting, komunikator harus mendengarkan secara hati-hati dan menyatakan pengertiannya tentang usaha-usaha yang dilakukan bawahan untuk berkomunikasi dengannya.

Kesungguhan hati. Dalam berkomunikasi dengan bawahan, seorang pemimpin harus menyadari bahwa kesungguhan atau ketidak-sungguhan hatinya akan segera tampak. Hal ini tidak hanya terjadi pada

¹¹ Gunawa Jiwabto, *Pengantar Komunikasi Administrasi*, (Jakarta : Ghalkia Indonesia, 1989), hal. 72

komunikasi tatap muka langsung, dimana perilaku non-verbal mungkin tidak sesuai dengan apa yang dikatakannya; tetapi juga pada jenis komunikasi lainnya. Tidak jarang setiap pemimpin merencanakan sesuatu jenis tindakan tertentu, tetapi dalam mengkomunikasikannya kepada bawahan pimpinan tersebut berusaha menyembunyikan bentuk tindakan yang akan dilakukannya. Hampir dapat dipastikan, cara berkomunikasi pemimpin tersebut akan mengundang bawahan untuk mempertanyakan kesungguhan hatinya. Jika pemimpin mempunyai reputasi yang baik, adil dan jujur dalam berhubungan dengan bawahan, maka komunikasi yang dilakukan akan cenderung efektif.

Memahami kebutuhan bawahan sebagai manusia. Ada hubungan yang erat antara motivasi dan komunikasi yang harus selalu dipertimbangkan. Karena sudah menjadi kecenderungan manusia untuk mendengarkan seseorang yang memiliki sesuatu yang berhubungan dengan kepentingannya, maka perhatian manajemen terhadap kebutuhan, kepentingan dan sikap bawahan dalam hal ini yang dapat membantu tercapainya penerimaan bawahan. Sebagai contoh, seorang atasan yang mengadakan rapat bersama karyawan atau staf pada saat mereka mengeluh tentang kondisi kerja, pihak atasan akan berusaha untuk memuaskan kebutuhan karyawan untuk menyatakan diri mereka sehingga akan membantu komunikasi dan semangat kerja serta kerjasama.

Pemilihan waktu yang tepat. Masalah pemilihan waktu yang tepat dalam suatu komunikasi tidak boleh diabaikan. Suatu pengumuman atau pemberitahuan terlebih dahulu mungkin akan dapat diterima dengan penuh antusias oleh bawahan. Tetapi pemberitahuan mengenai hal yang sama pada saat yang lain, dapat menimbulkan akibat yang tidak diinginkan. Sebagai contoh, pemberitahuan yang gegabah dan terlalu dini mengenai rencana penggabungan dua perusahaan yang sangat berbeda karakteristiknya, sangat mungkin menimbulkan banyak masalah. Sebaliknya, jika pemberitahuan dilakukan setelah kontrak perjanjian disetujui atau setelah diadakan persiapan yang matang untuk menempatkan kelebihan bawahan dalam jabatan-jabatan yang sesuai/proporsional, maka pemberitahuan ini kemungkinan besar akan dapat diterima dan disetujui dengan cepat.

Saluran dan media komunikasi yang tepat. Untuk mencapai efektifitas maksimal dalam komunikasi, diperlukan penggunaan saluran dan media komunikasi yang tepat. Pimpinan dapat memilih menggunakan saluran komunikasi formal, informal atau kombinasi dari keduanya. Pilihan media juga dapat dilakukan diantara berbagai jenis komunikasi tertulis maupun lisan. Keputusan dalam pemilihan saluran dan media komunikasi ini harus didasarkan pada pertimbangan pentingnya tingkat kecepatannya, kebutuhan akan tersedianya umpan-balik dari bawahan, dan pengetahuan mengenai taraf penerimaan komunikasi.

Rangkuman

1. *Down ward communication* adalah komunikasi yang dilakukan pimpinan dengan mengirimkan pesan kepada bawahannya. *Upward Communication* adalah komunikasi yang dilakukan oleh bawahan kepada atasan/pimpinan. *Horizontal Communication* adalah komunikasi yang dilakukan diantara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.
2. Komunikasi menyampaikan informasi dan pengetahuan dari orang satu kepada orang yang lain sehingga dapat terjadi tindakan kerja sama
3. Komunikasi membantu mendorong dan mengarahkan orang-orang untuk melakukan sesuatu
4. Komunikasi membantu membentuk sikap dan menanamkan kepercayaan untuk mengajak, menyakinkan, dan mempengaruhi perilaku.
5. Komunikasi membantu memperkenalkan pegawai-pegawai dengan lingkungan fisik dan sosial mereka
6. Komunikasi organisasi dikatakan menarik dan penting karena karakteristik organisasi yang begitu kompleks sehingga semakin mendalam kita mempelajari maka akan semakin kompleks pula pernik-pernik dalam suatu organisasi. Semakin kita menguasai komunikasi dalam organisasi maka akan semakin meningkat pula derajat

kepercayaan kita dalam mengemudikan organisasi untuk menuju tujuan, visi, dan misi organisasi

7. Untuk mencapai sasaran komunikasi yang efektif, maka diperlukan pernyataan dasar yang harus diperhatikan oleh setiap pimpinan yaitu (1) tersedianya umpan balik dan proses mendengarkan yang efektif, (2) kesungguhan hati, (3) memahami kebutuhan staf/bawahan sebagai manusia, (4) pemilihan waktu yang tepat, dan (5) pemilihan saluran dan media komunikasi yang tepat

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan struktur dan fungsi komunikasi ke atas, ke bawah, dan horisontal ?
2. Jelaskan mengapa komunikasi dalam kelompok dan organisasi dianggap penting ?
3. Jelaskan proses berjalannya komunikasi yang menuju efektif ?
4. Jelaskan manfaat yang dapat anda ambil setelah mempelajari materi ini ?

Paket 3

PENGETIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 3 ini berisi materi tentang pengertian komunikasi organisasi. Paket ini merupakan materi dasar yang mengenalkan tentang tinjauan atau perspektif 2 disiplin ilmu yang saling berkaitan yaitu komunikasi dan organisasi.

Paket 3 ini mahasiswa akan mempelajari tentang konsep komunikasi dan konsep organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang pokok-pokok pikiran dari konsep komunikasi maupun organisasi, kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan konsep komunikasi organisasi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 3 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 3 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan pengertian komunikasi organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian komunikasi organisasi melalui konsep komunikasi dan konsep organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep Komunikasi
2. Konsep Organisasi
3. Pengertian Komunikasi Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide ide-ide dasar tentang konsep komunikasi dan konsep organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 3

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan pokok-pokok pikiran terkait dengan konsep komunikasi dan organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/naschat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami komunikasi dan organisasi sebagai disiplin ilmu.

Tabel 3.1 : Ilustrasi Pemahaman Komunikasi dan Organisasi

Orang-orang komunikasi mengatakan bahwa dengan komunikasi semua persoalan akan teratasi. Komunikasi dalam konteks ini menjelma sebagai ‘obat mujarab’ yang dapat menyelesaikan segala persoalan kehidupan.

Sebaliknya, orang yang berkecimpung dalam organisasi mengatakan, semua persoalan akan terselesaikan dengan baik jika menggunakan manajemen yang baik. Menjalankan organisasi diperlukan manajemen yang baik agar roda organisasi berjalan dengan baik.

Untuk mencapai manajemen yang baik diperlukan komunikasi yang baik. Wal hasil...kedua istilah antara komunikasi dan organisasi menjadi penting untuk dipadukan menjadi kesatuan makna yaitu komunikasi organisasi.

Coba renungkan....apa yang terjadi jika antara komunikasi dan organisasi tidak dapat dipadukan ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan tentang pengertian komunikasi organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Diskusikan ilustrasi pemahaman komunikasi dan organisasi pada Tabel 3.1

3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang komunikasi organisasi (waktu kurang lebih 10 menit).
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

PENGERTIAN KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Konsep Komunikasi

1.1 Pengertian Komunikasi

Sebelum membicarakan tentang perspektif teori dari komunikasi organisasi, maka terlebih dahulu perlu dijelaskan tentang makna komunikasi menurut perspektif para ahli sehingga arah pemikiran tentang konsep dasar komunikasi yang bervariasi tersebut dapat memberikan gambaran yang komprehensif, pendapat-pendapat tersebut adalah :

a. Carl I. Hovland

Komunikasi adalah proses yang memungkinkan seseorang menyampaikan rangsangan untuk mengubah perilaku orang lain¹

b. Everett M. Rogers

Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka²

c. McLaughlin

Komunikasi adalah saling menukar ide-ide dengan cara apa saja yang efektif³

d. Himstreet dan Baty

Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi di antara dua orang atau lebih melalui suatu sistem simbol-simbol, isyarat-isyarat, dan perilaku yang sudah lazim⁴.

¹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung : Remaja Rostda Karya, 1999), hal. 10

² Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2000), hal. 1

³ Ted J. McLaughlin, *Communication*, (Columbus : Charles E. Merrill Books, Inc, 1964), hal. 21

⁴ William C. Himstreet dan Wayne Murlin Baty, *Bussiness Communications : Principles and Methods*. (Boston : Publishing Company, 1990), hal. 6

e. Onong Uhcjana Effendy

Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai paduan pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, imbauan, dan sebagainya, yang dilakukan seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tak langsung melalui media dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku⁵

f. Gebner

Komunikasi adalah penyajian informasi, ide, emosi, skill dan seterusnya, dengan menggunakan simbol, kata, gambar, figur, grafik dan lain-lain. Hal ini merupakan aksi atau proses penyampaian yang biasanya disebut komunikasi.⁶

Dari pendapat-pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses pembagian makna atau ide-ide di antara dua orang atau lebih dan mereka mendapatkan saling pengertian tentang pesan yang disampaikan. Tanpa ada kesamaan pengertian diantara peserta komunikasi maka tidak ada sebuah tindak komunikasi. Dalam komunikasi pesan dapat disampaikan melalui lambang atau simbol verbal maupun non-verbal. Menurut Porter dan Samovar⁷ sebuah perilaku (baik verbal atau nonverbal) dapat dikatakan sebagai pesan apabila memenuhi dua syarat yaitu ; *pertama*, perilaku harus diobservasi oleh seseorang, *kedua*, perilaku harus mengandung makna. Dengan demikian inti dari sebuah proses komunikasi adalah adanya pembagian makna diantara peserta komunikasi.

⁵ Onong SuhcjanaEffendy, *Kamus Komunikasi*, (Bandung : Mandar Maju, 1989), hal 60

⁶ Reed H. Blake, *A Taxonomi Of Concept in Communication*, (USA : Hasting Hause, Publisher Inc, 1979), hal. 3

⁷ Dalam Dedy Mulyana, *Komunikasi Antarbudaya*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 12

1.2 Komponen Dasar Komunikasi

Unsur-unsur yang tercakup dalam suatu proses komunikasi merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan. Dalam komunikasi antar manusia hanya bisa terjadi minimal ada tiga unsur yang mendukung dalam suatu proses komunikasi yaitu komunikator (sumber pesan) message (pesan yang disampaikan) dan komunikan (penerima pesan). Kesempurnaan proses komunikasi bisa diwakili oleh lima elemen dasar yaitu komunikator, pesan, komunikan, media dan efek.

a. Komunikator

Istilah komunikator berpadanan dengan kata pengirim, dalam bahasa Inggris *sender* dan *encoder*. Istilah-istilah ini diberi makna sama ketika bertindak sebagai pelaku / pengirim informasi. Dalam komunikasi antar manusia, komunikator tidak bisa lepas dari proses komunikasi. Disini peran yang dilakukan adalah sebagai pengirim simbol/lambang/bahasa/informasi apapun. Syarat komunikasi efektif bagi seseorang komunikator adalah mempunyai kredibilitas, keterampilan berkomunikasi, *personality*, (kepribadian), karakter, *auractiveness* dan kemampuan komunikator memperhitungkan harapan komunikan⁸.

b. Pesan

Dalam bahasa Inggris pesan disebut sebagai *message*, *content* atau informasi. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi atau melalui media telekomunikasi, isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda. Adapun sesuatu yang dimaksud dengan pesan dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim/komunikator kepada penerima/komunikan. Syarat komunikasi efektif bagi sebuah pesan adalah menarik, dapat memperoleh kebutuhan individual (*personal needs*) pada komunikan, cara memperoleh dapat memuaskan kebutuhan pesan yang disampaikan, pesan dapat memuaskan kebutuhan emosi,

⁸ Soleh Soemirat, *Materi Kuliah : Dasar-Dasar Komunikasi*, (Bandung : Program Pascasarjana UNPAD, 2000), hal.5

pesan dapat memuaskan kebutuhan harapan yang logis bagi penerima pesan.

c. Komunikasikan

Istilah lain dari komunikasikan adalah khalayak, sasaran, *audience*, atau *receiver*, keberadaan komunikasikan sangat esensial dalam proses komunikasi. Jika tidak ada komunikasikan, maka jalannya pengiriman pesan tidak akan sampai atau tidak ada yang menerima. Begitu juga jika komunikasikan tidak mampu menangkap pesan yang dibawa komunikator, maka akan terjadi *gap* dalam komunikasi, dan sudah barang tentu kegagalan komunikasi yang didapatnya.

Komunikasikan adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber (komunikator). Penerima pesan bisa terdiri dari satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau bahkan negara. Syarat komunikasi efektif bagi komunikasikan adalah kemampuan menerima pesan dan “predisposisi” baik dalam menerima pesan.

d. Media

Media yang dimaksud disini adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Dalam komunikasi antar pribadi panca indera dianggap sebagai media komunikasi. Sedangkan dalam komunikasi massa media adalah alat yang dapat menghubungkan antara sumber dan penerima yang sifatnya terbuka, dimana setiap orang dapat melihat, membaca dan mendengarnya.

Selama ini kecenderungan dalam penggunaan media adalah alat komunikasi massa. Media yang berkaitan dengan komunikasi massa ini diklasifikasikan oleh Emery, Ault dan Agee⁹ sebagai media cetak atau gambar yang membawa pesan-pesan mereka kepada yang diinginkan. Misalnya surat kabar, majalah, buku-buku, pamflet, billboard dan surat kilat. Radio dan Televisi mempunyai fungsi ganda yaitu bisa didengar dan dilihat (audio-visual). Adapun menurut Hafied Cangara¹⁰ bahwa

⁹ Emery, Ault dan Agee, *Introduction to Mass Communications*, (New York : Dadd Mead & Company, 1970),hal. 10

¹⁰ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*hal. 25

kegiatan dan tempat-tempat tertentu yang banyak ditemui dalam masyarakat pedesaan bisa juga dipandang sebagai media komunikasi sosial, misalnya rumah-rumah ibadah, balai desa, arisan, panggung kesenian dan pesta rakyat.

e. Efek

Efek merupakan akibat dari komunikasi yang dilanacarkan seseorang kepadanya. Efek ini bersifat kognitif, afektif dan konatif/behavioral. Penjelasan mengenai aspek kognitif, afektif dan konatif dapat digambarkan oleh Effendy¹¹ sebagai berikut :

1. Efek kognitif adalah yang timbul pada komunikan yang menyebabkan dan menjadi tahu atau meningkat intelektualnya. Disini pesan yang disampaikan komunikator ditujukan kepada pikiran si komunikan. Dengan lain perkataan, tujuan komunikator hanyalah berkisar pada upaya mengubah pikiran diri komunikan.
2. Efek afektif lebih tinggi kadarnya dari pada efek kognitif. Tujuan komunikator disini bukan hanya sekedar supaya komunikan tahu, tetapi tergerak hatinya, menimbulkan perasaan tertentu, misalnya perasaan iba, terharu, sedih gembira, marah dan sebagainya.
3. efek konatif adalah efek yang timbul pada komunikan dalam bentuk perilaku, tindakan atau kegiatan, efek ini merupakan efek tertinggi kadarnya.

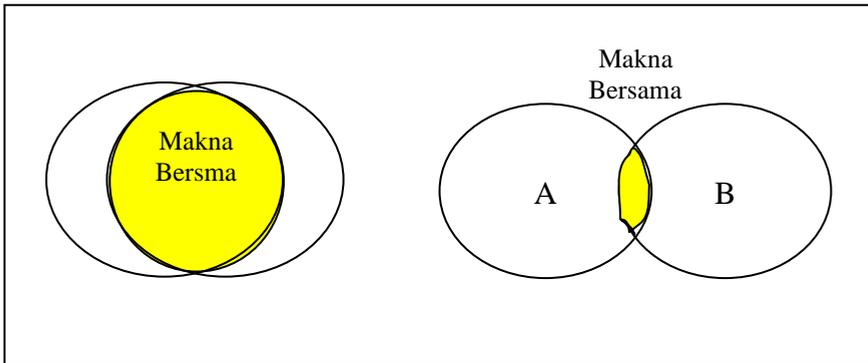
1.3 Prinsip Komunikasi

Membicarakan tentang prinsip komunikasi sebenarnya adalah menjelaskan tentang hakikat komunikasi. Hakikat komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan¹². Oleh karena titik awal prosesnya adalah proses penyampaian, maka harus ada persamaan pemahaman dengan komunikan terhadap lambang atau simbol yang digunakan sebagai pesan.

¹¹ Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 1992), hal. 7

¹² Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Teori, dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung : PT. Citra Aditya Bhakti, 2000), hal.31

Hafied Cangara¹³ menjelaskan prinsip komunikasi melalui kesamaan pemahaman yang dibingkai dalam dua gambar lingkaran yang saling bertindihan. Daerah yang bertindihan dianggap mempunyai kesamaan pemahaman dalam kerangka pengalaman (*field of experience*) antar peserta Komunikasi



Gambar 3.1
Lingkaran Tingkat Pemahaman Proses Komunikasi

Dari gambaran ini menurut D. Cangara dapat ditemukan tiga prinsip komunikasi yaitu :

1. Komunikasi hanya bisa terjadi bila pertukaran pengalaman yang sama antara pihak-pihak yang terlibat dalam proses komunikasi (*sharing similar experiences*).
2. Jika daerah tumpang tindih (*the field of experience*) menyebar menutupi lingkaran A atau B menuju terbentuknya satu lingkaran yang sama, maka makin besar kemungkinannya tercipta suatu proses komunikasi yang mengena (efektif).
3. Tetapi kalau daerah tumpang tindih ini makin mengecil dan menjauhi sentuhan kedua lingkaran, atau cenderung mengisolasi lingkaran masing-masing, maka komunikasi yang terjadi sangat terbatas.

¹³ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*hal. 21

Bahkan besar kemungkinannya gagal dalam menciptakan suatu proses komunikasi yang efektif.

Sementara itu Dedy Mulyana¹⁴, Josep A. Devito¹⁵ dan Arni Muhammad¹⁶ melihat prinsip komunikasi dari sudut pandang bahwa komunikasi adalah proses, mengandung dimensi isi dan hubungan, dalam konteks ruang dan waktu, adanya prediksi peserta komunikasi, sistem, paket isyarat, proses penyesuaian, bersifat *irreversible*, bersifat interaksi dan transaksi, dan dapat terjadi disengaja maupun tidak disengaja.

1. Komunikasi adalah sebuah proses.

Dalam komunikasi terjadi proses yang melibatkan semua komponen komunikasi. Proses tersebut terjadi secara terus menerus, dan kadang-kadang tanpa disadari arah perubahannya. Proses merupakan perubahan atau serangkaian tindakan serta peristiwa selama beberapa waktu dan yang menuju suatu hasil tertentu¹⁷. Dengan pengertian ini dapat dipahami bahwa setiap langkah yang dimulai dalam proses komunikasi adalah menciptakan informasi yang dapat dipahami oleh peserta komunikasi lainnya. Selanjutnya Kincaid & Schramm¹⁸ membuat unsur-unsur dan urutan yang terjadi dalam suatu proses komunikasi, yaitu :

- 1) menciptakan informasi
- 2) mengamati
- 3) memperdalam perhatian
- 4) manfsirkan, dan
- 5) memahami informasi

¹⁴ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 83-115

¹⁵ Josep A. Devito, *Komunikasi Antar Manusia : Kuliah Dasar*, (Jakarta : Profesional Books, 1997), hal. 39-49

¹⁶ Arni mUhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), hal. 19-22

¹⁷ D. Lawrence Kincaid & Wilbur Schramm, *Asas-Asas Komunikasi Antar Manusia*, (Jakarta : LP3ES, 1978), hal. 95

¹⁸ *Ibid*

2. Komunisi Mengandung Dimensi Isi dan Hubungan

Dimensi isi menunjukkan isi (pesan) komunikasi atau apa yang dikatakan, sedangkan dimensi hubungan menunjukkan bagaimana cara mengatakannya yang juga mengisyaratkan bagaimana hubungan tersebut berlangsung serta bagaimana seharusnya pesan itu ditafsirkan¹⁹. Isi pesan disandi dengan menggunakan lambang verbal, sedangkan bagaimana cara berkomunikasi disandi dengan menggunakan lambang nonverbal. Dimensi isi berkaitan erat dengan dimensi hubungan. Isi pesan yang sama dapat ditafsirkan secara berbeda jika cara menyampaikannya berbeda, misalnya seorang gadis cantik dengan ucapan ‘manja’ mengatakan “aku benci kamu” kepada teman prianya, akan berbeda tafsir pesan kalimat tersebut jika diucapkan seorang gadis cantik dengan tatapan muka ‘melotot’ kepada teman prianya.

3. Komunikasi Terjadi Dalam Konteks Ruang dan Waktu

Konteks ruang : pesan komunikasi ditafsirkan berdasarkan tempat dimana komunikasi dilakukan, misalnya : pembicaraan terjadi di Masjid akan berbeda dengan pembicaraan di pasar, di tempat pemakaman, seorang tamu yang diterima tuan rumahnya di ruang teras, ruang dalam, kamar tidur, bahkan diluar pagar, pembicaraan yang dilakukan dirumah pimpinannya akan berbeda dengan dikantor.

Konteks waktu : dalam konteks ini berkaitan dengan kapan komunikasi dilakukan. Seorang datang pada tengah malam membangunkan orang yang sedang tidur akan berbeda dengan seorang yang bertamu sesuai kebiasaan. Orang yang datang tengah malam dapat ditafsirkan bahwa informasi yang diberikan sangat penting, sedangkan orang yang datang berdasarkan kebiasaan bertamu dianggap sebagai silaturahmi biasa. Begitu juga dengan ‘dering’ telepon ditengah malam akan berbeda tafsirannya dengan siang hari.

¹⁹ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar.....*, hal. 99

4. Adanya Prediksi Peserta Komunikasi

Dalam komunikasi perilaku seseorang dapat diprediksi, meskipun keakuratannya masih diragukan, akan tetapi tafsiran ini biasanya menyesuaikan dengan status sosial yang dihadapinya. Seorang bawahan yang dipanggil atasannya akan menduga, kira-kira apa yang ditanyakan dan petunjuk apa yang diberikan oleh pimpinan. Jika dalam suatu acara tanpa pemberitahuan sebelumnya, secara ‘tiba-tiba’ berdirilah seorang dengan pakaian berwarna putih dan memakai ‘sorban’, maka orang sudah memprediksi bahwa orang tersebut adalah seorang kiai yang akan memberikan ‘ wejangan’ spiritual. Begitu juga dengan aktivitas-aktivitas lain dalam komunikasi.

5. Komunikasi adalah Sebuah Sistem

Sebagai sitem komunikasi berkaitan erat antar kompenen dalam komunikasi. Setidaknya tiga komponen komunikasi yang selalu terlibat, yaitu komunikator, pesan, dan komunikan. Secara psikologis ada dua sistem yang beroperasi dalam tindak komunikasi, yaitu sistem internal dan sistem eksternal. Sistem internal adalah seluruh sistem nilai yang dibawa oleh seorang individu, sedangkan sistem eksternal terdiri dari unsur-unsur dalam lingkungan diluar individu²⁰.

Sistem internal terdiri dari kerangka rujukan, bidang pengalaman, struktur kognitif, pola pikir, keadaan internal/sikap. Sedangkan sistem eksternal terdiri dari kata-kata yang dipilih untuk berbicara, isyarat fisik peserta komunikasi. Kegaduhan di sekitarnya, penataan ruangan, cahaya, dan temperatur ruangan.

6. Komunikasi adalah Paket Isyarat

Yang dimaksud komunikasi sebagai satuan paket isyarat adalah kesatuan perilaku antar perilaku verbal dan nonverbal saling memperkuat dan mendukung²¹. Pesan verbal dan nonverbal bekerjasama untuk mengemukakan makna tertentu. Ucapan selamat

²⁰ *Ibid*, hal.106

²¹ Josep A. Devito. *Komunikasi Antar Manusia*.....hal. 40

(pertanda bahagia) bagi seseorang kepada temannya akan diikuti oleh jabatan tangan yang hangat. Ucapan duka cita akan diikuti dengan perilaku 'ikut susah'. Pesan kontradiktif akan terjadi jika antara pesan verbal dan nonverbal tidak menjadi satu paket. Dalam pesan verbal dikatakan oleh seseorang pria pada seorang gadis pujaanya ; 'saya sangat mencintaimu', sementara isyarat nonverbal (perilakunya) dengan memandang wanita lain yang sedang 'lewat'.

7. Komunikasi adalah Proses Penyesuaian

Di dalam komunikasi dibutuhkan sistem isyarat yang sama. Artinya peserta komunikasi harus mempunyai bahasa yang sama tentang makna suatu objek. Oleh karena itu, jika seseorang menggunakan bahasa X, maka penerima pesan juga harus mengerti bahasa X tersebut. Inilah letak seni dari proses komunikasi. Orang berusaha menyesuaikan pemahamannya tentang makna obyek dengan orang lain.

8. Komunikasi Bersifat *Irreversible*

Apa yang dikatakan dalam komunikasi tidak dapat ditarik ulang. Artinya pesan yang telah kita sampaikan kepada orang lain sudah menjadi miliknya. Kata-kata yang terucap sudah menjadi milik orang lain. Tidak mungkin pesan tersebut ditarik kembali. Disinilah komunikasi bersifat *irreversible* (tidak dapat diulang). Setelah ucapan kita menyakiti hati orang lain dapat saja kemudian meminta maaf. Akan tetapi permintaan maaf tersebut tidak dapat menghapus luka hati yang telah dialami. Maka dari itu orang harus berhati-hati dalam berbicara, meskipun itu sifatnya 'gurauan' akan tetapi dapat menyakiti hati orang lain.

9. Komunikasi Bersifat Interaksi dan Transaksi

Yang dimaksud interaksi adalah saling memberi dan menerima informasi antara peserta komunikasi. Sedangkan transaksi dalam komunikasi adalah merupakan suatu proses, yang komponen-komponennya saling terkait, para pesertanya bereaksi dan

bereaksi sebagai satu kesatuan atau keseluruhan²². Dengan sifat interaksi dan transaksi yang melekat pada komunikasi tersebut diantara peserta komunikasi mengalami pertukaran pesan berdasarkan hasil interpretasi pesan yang diterima.

10. Komunikasi Dapat Terjadi Disengaja maupun Tidak Disengaja

Pada prinsipnya pesan komunikasi dapat dilakukan secara sengaja dan tidak disengaja dapat direncanakan sebelum terjadinya proses komunikasi. Misalnya ; seorang pimpinan memanggil bawahannya, seorang pimpinan membuat undangan rapat kepa bawahannya, atau seorang pria menyiapkan kalimat yang indah untuk pujaan hatinya, dan lain sebagainya. Demikian juga peristiwa komunikasi dapat terjadi secara tidak sengaja. Misalnya ; seorang sedang mengadakan sesuatu pada si A, sementara si B memahami isi pesan tersebut. Pesan yang diterima si B tersebut merupakan faktor ketidaksengajaan. Begitu juga dengan kasus-kasus lain.

1.4 Proses Komunikasi

Sebelum terjadinya proses komunikasi, ada empat tahap proses komunikasi yang menurut Cutlip dan Center²³ perlu diperhatikan agar komunikasi dapat efektif. Empat tahap tersebut adalah *fact finding, planning, communicating, dan evaluation*.

Fact Finding, demi efektifitas sebuah pesan komunikasi maka sebelum menyampaikan pesan atau informasi, seseorang harus terlebih dahulu mencari dan mengumpulkan fakta dan data tentang pesan yang akan disampaikan. Selanjutnya dari fakta dan data tersebut dibuatlah suatu rencana kegiatan komunikasi (*planning*). *Planning* dibuat untuk menentukan pesan apa dan bagaimana cara mengemukakannya serta dengan media apa yang efektif untuk masyarakat tertentu yang menjadi

²² *Ibud*, hal. 47

²³ Dapat dilihat dalam : Jurnal Komunikasi dan Informasi. Soeganda Priyatna, *Dasar-Dasar Komunikasi*, (Bandung : FIKOM UNPAD, 2002)hal. 14

objek kajian. Setelah *Planning* disusun, barulah kegiatan komunikasi dilakukan (*communicating*). Dari komunikasi yang dilakukan dapat diketahui hasilnya melalui kegiatan *evaluation*. Evaluasi dilakukan untuk penilaian dan analisis. Dari penilaian dan analisis tersebut dapat diketahui sejauh mana efektifitas komunikasi yang kemudian menjadi bahan bagi perencanaan selanjutnya dalam aktivitas komunikasi.

Effendy²⁴ memberikan pengertian proses komunikasi sebagai berlangsungnya penyampaian ide, informasi, opini, kepercayaan, perasaan, dan sebagainya oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang, misalnya bahasa, kial, gambar, warna, dan lain-lain yang merupakan isyarat.

Berdasarkan pengertian tersebut pada hakikatnya komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan. Menurut Aristoteles dan Wilbur Schramm dalam Mulyana²⁵ dalam konteks komunikasi antar pribadi proses komunikasi senantiasa membuahkan tiga unsur dasar yaitu pembicara/sumber, pesan dan pendengar/sasaran. Sedangkan menurut Emery²⁶ dalam konteks komunikasi massa setidaknya ada empat aspek yang diperlukan yaitu ; komunikator, pesan, saluran dan komunikan.

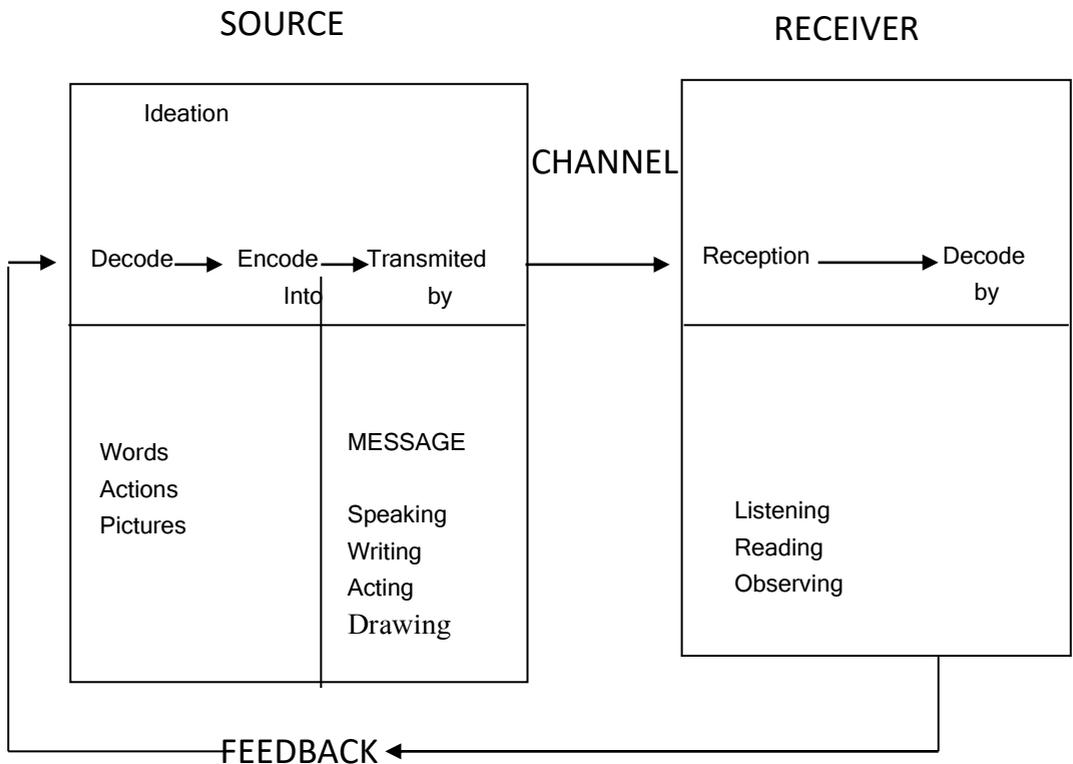
Banyak para ahli telah menggambarkan terjadinya proses komunikasi antar manusia, tetapi pembahasan ini kita akan mencoba memahami proses komunikasi melalui model sebagai berikut :

²⁴ Onong Uchjana Effendy, *Kamus Komunikasi* ,.....hal. 63

²⁵ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi* ,.....hal. 134 - 140

²⁶ Edwin Emery, *Introduction to Mass Communications*, (New York : Dood, Mead & Company, 1970), hal. 7

Gambar 3.2
Model Komunikasi Antar Manusia²⁷



Keterangan :

1. Sumber (*source*): dapat berupa individu atau kelompok yang akan melakukan kegiatan komunikasi. Langkah-langkah yang diambil adalah *pertama ; idwation, kedua ; encoding, ketiga ; encode, keempat; decoding, dan kelima; feedback.*

²⁷ Jerry W. Koehler, Kail W.E Anatol, Ronald L. Applbaum, *Organizational Communication, Behavioral Perspectives*, (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981), hal. 6

2. Ideasi adalah penciptaan suatu ide/gagasan/ seperangkat informasi yang akan dikomunikasikan. Kemudian langkah kedua yang dilakukan oleh sumber (*source*) dalam menciptakan suatu ide atau gagasan adalah melalui *encoding*.]
3. *Encoding* adalah proses penciptaan makna pesan melalui lambang, bahasa, kata-kata sehingga pesan tersebut dapat diterima oleh lain secara efektif. Pesan (*message*) disini diartikan sebagai alat-alat dimana sumber mengekspresikan gagasannya dalam bentuk bahasa lisan, tertulis maupun perilaku nonverbal.
4. *Encode* adalah penyampaian yang telah disandi. Pesan dapat disampaikan dengan cara berbicara, menulis atau melalui tindakan tertentu. Biasanya pada saat menyampaikan pesan seorang komunikator menggunakan *channel* atau saluran, yaitu alat-alat yang digunakan untuk menyampaikan suatu pesan. Misalnya dalam komunikasi lisan, disamping tatap muka secara langsung, seorang sumber dapat menggunakan saluran radio ataupun telpon. Sedangkan dalam komunikasi dengan tulisan, seorang sumber dapat menggunakan saluran melalui kaset, televisi, video, OHP dan lain sebagainya.
5. *Decoding* adalah proses memberikan penafsiran atau interpretasi terhadap pesan yang disampaikan kepadanya. Kunci dalam proses ini adalah pemahaman terhadap pesan yang disampaikan. Artinya penafsiran yang dihasilkan merupakan hasil pemahaman dari dalam dirinya sendirinya. Jika salah dalam memahami makna pesan, maka akan terjadi kesalahan penafsiran terhadap isi pesan.
6. *Feedback* adalah respon atau umpan balik yang diterima seorang komunikator dari komunikan. Umpan balik ini dapat berupa kata-kata ataupun tindakan-tindakan tertentu.

Dari penjelasan tentang proses komunikasi tersebut dapat dipahami bahwa antara sumber (komunikator) dan penerima (komunikan) terlibat aktivitas timbal balik untuk saling memahami makna pesan dan kemudian merespon kembali. Peristiwa ini terjadi berulang-ulang, secara terus menerus. Dan inilah yang dinamakan dengan proses komunikasi.

1.5 Model-Model Komunikasi

Fenomena komunikasi harus dipahami dengan menggunakan model-model komunikasi. Keith R. Stamm dan John E. Bowes memberi pengertian model sebagai dua atau lebih konsep yang dikombinasikan untuk memberi pengertian terhadap fenomena komunikasi yang tergambar secara komprehensif²⁸. B. Aubrey Fisher mengatakan model adalah analogi yang mengabstraksikan dan memilih bagian dari keseluruhan unsur, sifat atau komponen gambaran informal untuk menjelaskna atau menerapkan teori²⁹. Sedangkan Arni Muhammad³⁰ memberikan pengertian model komunikasi sebagai gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya.

Deskripsi tentang model komunikasi tersebut secara ringkas dapat dikatakan bahwa suatu model komunikasi berfungsi untuk menyederhanakan terjadinya proses komunikasi. Dengan adanya model, proses komunikasi dapat digambarkan secara sederhana, mana pihak pengawal sandi dan siapa yang menerima sandi, kira-kira 'noise' apa yang akan terjadi, semua dapat diramalkan sebelumnya termasuk efektivitas sebuah model.

Model komunikasi yang akan dijelaskan dalam pembahasan ini hanya yang berkaitan dengan kegiatan komunikasi organisasi. Model-model komunikasi yang berkaitan langsung dengan komunikasi organisasi adalah model *linear*, *sirkular*, dan komunikasi dua tahap 'ala' komunikasi massa.

²⁸ Keith R. Stamm & John E. Bowes, *The Mass Communication Process*, (New York : Hunt Publishing Company, 1990), hal. 22

²⁹ B. Aubrey Fisher, *Teori-Teori Komunikasi*, Penerjemah, Soejono Trimo, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 1978), hal,93

³⁰ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,..... Hal. 5

a. Model Komunikasi *Linear* Dalam Organisasi

Model komunikasi *linear* yang ada dalam organisasi dapat dijelaskan melalui model Lasswell, Shannon and Weaver, dan Schramm.

Harold D. Lasswell adalah seorang ilmuwan politik dari Amerika. Dia menciptakan suatu kalimat yang mungkin sudah dikenal dalam riset-riset komunikasi pada tahun 1948. kalimat tersebut adalah cara untuk menggambarkan dengan tepat sebuah tindak komunikasi adalah dengan menjawab pertanyaan-pertanyaan dibawah ini :

Who ?

Says What ?

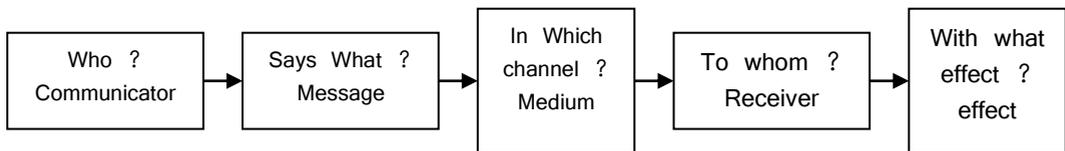
In which channel ?

To whom ?

With what effect ?³¹

Kalimat ini dikenal sebagai formula Lasswell, dan jika dirubah menjadi model akan berbentuk seperti pada gambar sebagai berikut :

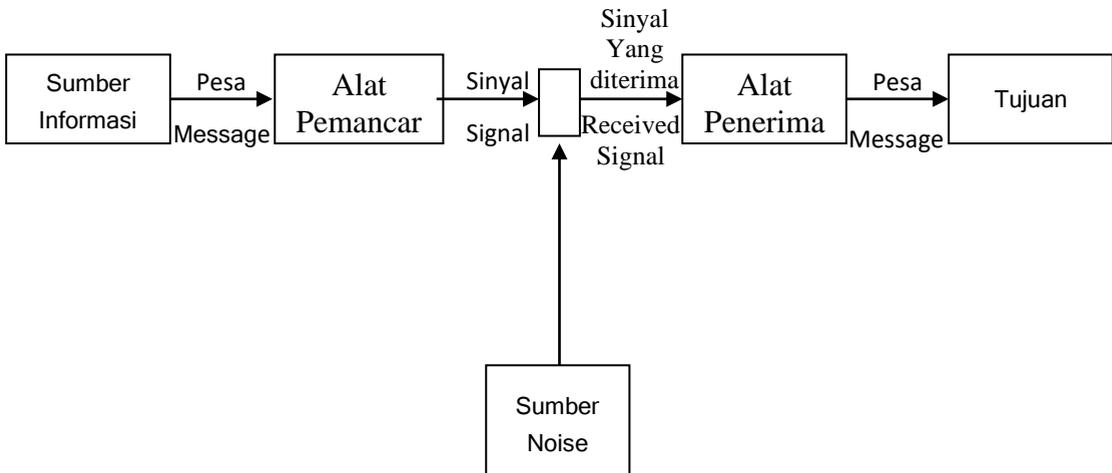
Gambar 3.3
Formula Lasswell³²



³¹ Dennis Mcquail dan Sven Windahl, *Communications Models*, (New York : Longman Publishing Group, 1993), hal. 13

³² *Ibid*,

Gambar 3.4
 Model Shanon and Weaver (1948)
 “Mathematical Model”³³



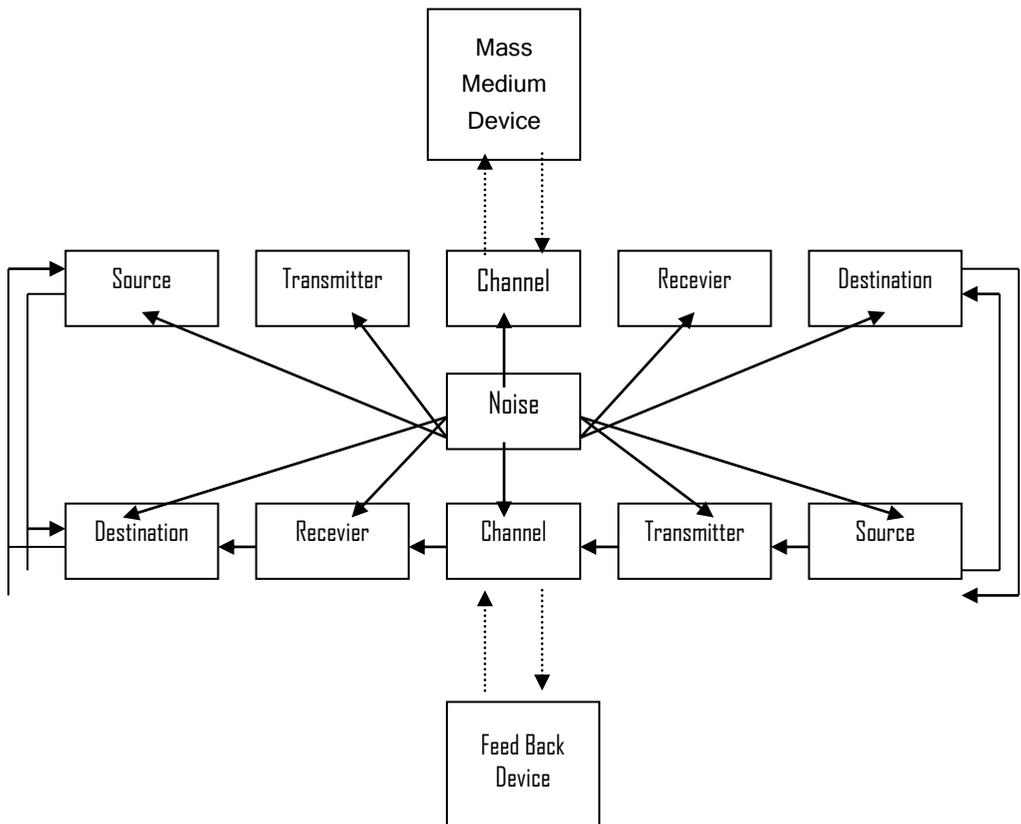
Model ini menggambarkan komunikasi sebagai suatu proses “linear” (satu arah), model ini menyatakan ada lima fungsi yang dilaksanakan dan satu faktor disfungsi, yaitu “noise”. Dalam model ini elemen pertamanya adalah sumber informasi menghasilkan sebuah pesan atau rangkaiian pesan untuk dikomunikasikan. Pesan ini dibentuk menjadi sinyal-sinyal oleh sebuah alat pemancar. Sinyal-sinyal ini harus disesuaikan dengan saluran menuju alat penerima. Fungsi alat penerima kebalikan dari fungsi alat pemancar. Alat penerima merubah kembali sinyal menjadi pesan. Pesan yang diterima ini kemudian mencapai tujuan. Dan sinyal ini dapat berubah karena adanya “noise” (gangguan).

Defleur (1966) mengembangkan model Shannon-Weaver dalam pembahasan hubungan antara arti yang dihasilkan dengan yang diterima. Ia menyatakan, dalam proses komunikasi “arti berubah bentuk menjadi pesan” dan menggambarkan bagaimana alat pemancar merubah “pesan” menjadi “informasi” yang lalu berjalan lewat sebuah saluran (media

³³ *Ibid*, hal. 33

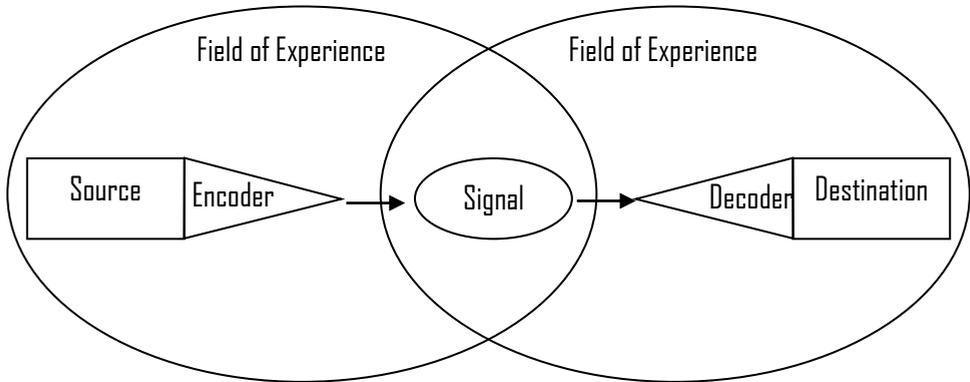
massa). Alat penerima merubah lagi “informasi” menjadi “pesan” yang pada “tujuan” dirubah lagi menjadi “arti”. Jika ada persamaan antara dua “arti” itu, maka itulah yang namanya komunikasi.

Gambar 3.5
Defleours Developments Of
The Shannor And Weaver Model³⁴



³⁴ *Ibid*, hal. 18

Gambar 3.6
Model Linear Schramm³⁵

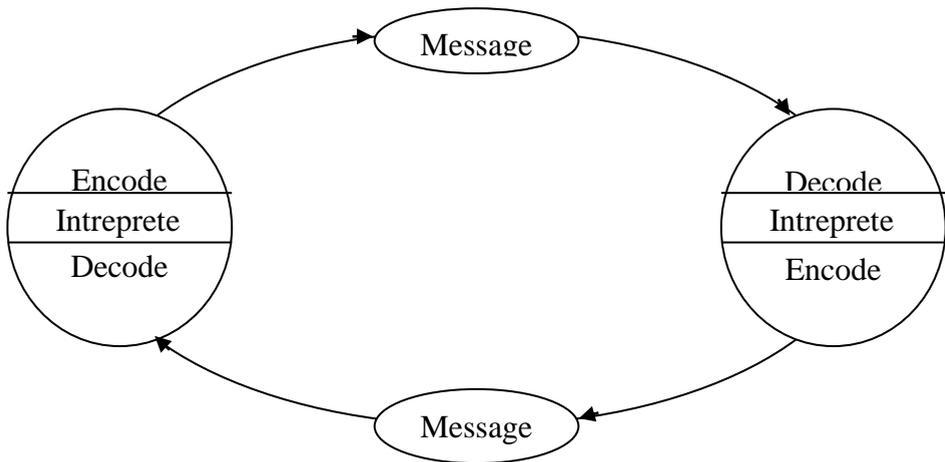


Model-model diatas menjelaskan tentang terjadinya proses komunikasi yang searah. Dalam organisasi, model komunikasi yang demikian biasanya dapat dijumpai pada saat pimpinan mendelegasikan suatu tugas pada bawahannya secara langsung tanpa adanya timbal balik. Juga dapat berupa pekerjaan yang bersifat intruksi-intruksi dari pimpinan atau atasan secara langsung.

³⁵ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi*, hal. 141

b. Model Komunikasi *Sirkular* Dalam Organisasi

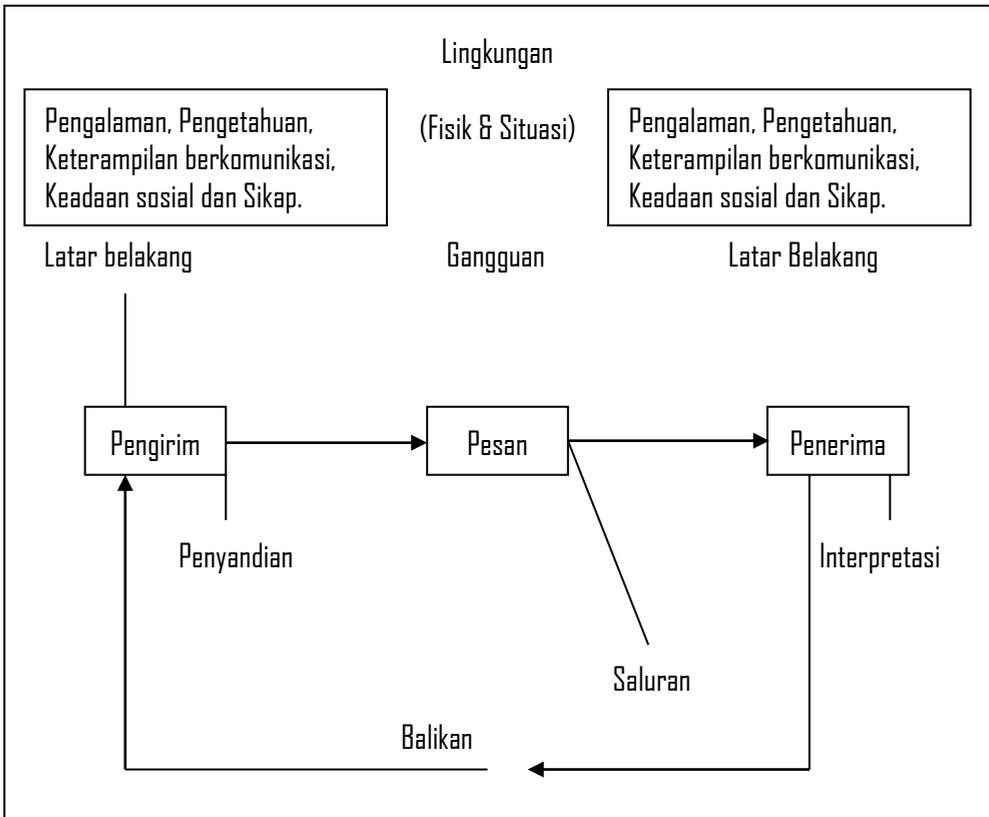
Gambar 3.7
Model Sirkular Schramm³⁶



Model ini menggambarkan bahwa antara *encoding*, *decoding* dan *interpreting* melaksanakan fungsi-fungsi yang sama dan sebanding. Oleh karenanya model ini sangat sirkular. Model ini juga berguna untuk menggambarkan komunikasi tanpa atau dengan sedikit feed back. Model ini juga melaksanakan dua fungsi seperti yang digambarkan oleh Shannon Weaver, yaitu dua fungsi pada bagian pemancar dan dua fungsi pada bagian penerima dalam suatu proses komunikasi hanya saja model Schramm tidak membicarakan tentang alat pemancar dan alat penerima.

³⁶ Dennis McQual dan Sven Windahl, *Communications Models*,... hal.19

Gambar 3.8
Model Sieler : Komunikasi Dua Arah³⁷

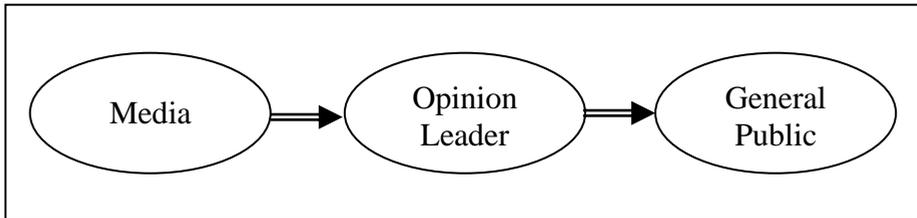


Model komunikasi timbal balik ini memungkinkan setiap lini dalam organisasi untuk melakukannya. Dalam komunikasi antarpersonal, komunikasi model ini adalah jenis komunikasi yang paling efektif. Sebab antara penyandi pesan dan penerima pesan terjadi saling tukar informasi secara langsung. Ini dapat terjadi antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan bawahan, dan sesama bawahan.

³⁷ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,.....hal. 16

c. Model Komunikasi Dua Tahap Dalam Organisasi

Gambar 3.9
Model Dua Tahap³⁸



Model komunikasi ini terjadi dalam dua tahap. Tahap pertama adalah dari sumbernya, yakni komunikator kepada pemuka pendapat yang mengoperkan informasi, sedangkan tahap kedua adalah dari pemuka pendapat kepada pengikut-pengikutnya yang juga mencakup penyebaran pengaruh.

Model dua tahap ini menyebabkan kita menaruh perhatian kepada peranan media massa dan komunikasi anatar pribadi, berlainan dengan model jarum hipodermik yang beranggapan bahwa komunikasi massa merupakan tubuh besar yang terdiri dari orang-orang yang tidak berhubungan tetapi berkaitan dengan kepala media. Model dua tahap melihat massa sebagai perorangan yang instruktif.

Model ini dipinjam dari teori komunikasi massa. Aplikasi model ini dalam organisasi adalah terjadi ketika ada informasi dari pimpinan tertinggi dalam suatu organisasi/perusahaan yang hanya disampaikan pada pimpinan-pimpinan tertentu atau kepala-kepala bagian untuk selanjutnya diinformasikan kepada seluruh bawahannya masing-masing.

³⁸ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,.....hal. 524

2. Konsep Organisasi

2.1 Pengertian Organisasi

Untuk mengetahui secara detail tentang pengertian organisasi, disini dikemukakan pandangan para ahli tentang organisasi, yaitu :

a. Everet M. Rogers

Organisasi adalah suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui suatu jenjang kepangkatan dan pembagian tugas³⁹.

b. S. Bernard Rosenblatt

Organisasi adalah sarana di mana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang⁴⁰.

c. S. Djuarsa Sendjaja

Organisasi adalah merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan⁴¹.

d. Schein

Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan, dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab⁴²

e. Kochler

Organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok untuk mencapai tujuan tertentu⁴³.

f. Wright

Organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama⁴⁴.

³⁹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi*hal. 114

⁴⁰ *Ibid.*, hal. 115

⁴¹ Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*. (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994). Hal. 132

⁴² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,.....hal. 23

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

g. Josep A. Devito

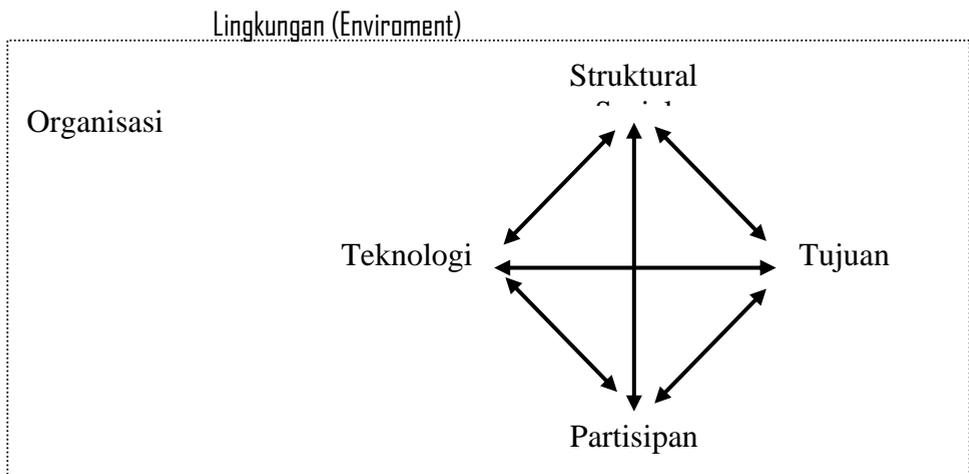
Organisasi adalah sebuah kelompok individu yang dioorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu⁴⁵.

Dari pendapat-pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem manajemen yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.

2.2 Elemen Organisasi

Untuk memahami suatu organisasi yang lebih komprehensif kita harus mengetahui elemen-elemen dari suatu organisasi. Mengenai elemen-elemen organisasi ini kita merujuk pada gambaran yang diberikan oleh Scott⁴⁶ yang termuat dalam model elemen organisasi sebagai berikut :

Gambar 3.10
Elemen Organisasi Scott



⁴⁵ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*.....hal. 337

⁴⁶ Lihat Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*.....hal. 25 – 28

Keterangan :

a. Struktural Sosial

Adalah pola atau aspek aturan hubungan yang ada antara partisipan organisasi. Dalam struktur sosial dapat dibedakan menjadi dua komponen yaitu struktur normatif dan struktur tingkah laku. Struktur normatif meliputi ; nilai, norma dan peranan yang diharapkan. Nilai adalah criteria yang digunakan dalam memilih tujuan tingkah laku. Norma adalah aturan umum mengenai tingkah laku yang dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengejar tujuan. Peranan yang diharapkan digunakan sebagai standar penilaian tingkah laku anggota sesuai dengan posisinya. Adapun struktur tingkah laku berfokus pada tingkah lak yang digunakan dan bukan pada resep bertingkah laku.

b. Partisipan

Partisipan disini dimaksudkan pada individu-individu yang memberikan kontribusi organisasi.

c. Teknologi

Teknologi disini dimaksudkan sebagai alat-alat yang digunakan untuk menunjang kelancaran kegiatan organisasi.

d. Tujuan

Tujuan disini dimaksudkan sebagai apa saja yang diiinginkan untuk dicapai oleh suatu organisasi. Tujuan biasanya selalu identik dengan organisasi.

e. Lingkungan

Lingkungan merupakan salah satu aspek yang selalu dapat mempengaruhi suatu organisasi, baik secara fisik, kebudayaan maupun lingkungan sosila sekelilingnya.

Dari gambaran tentang elemen organisasi di atas, maka dapat diberikan suatu kesimpulan bahwa dalam suatu elemen organisasi, antar satu elemen dengan elemen yang lain adalah saling terkait. Posisi ini berimplikasi pada segala perilaku dan kegiatan organisasi harus dapat saling menunjang antar elemen, harus ada kekompakan antar elemen, jika ada salah satu elemen yang tidak berpartisipasi, maka akan menjadi 'pincang' kekuatan sebuah organisasi.

2.3 Karakteristik Organisasi

Arni Muhammad⁴⁷ memberikan karakteristik umum organisasi terdiri dari empat yaitu bersifat dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan, dan struktur.

Sifat dinamis selalu melekat dalam suatu organisasi. Sebab, jika tidak ada sifat dinamis dalam organisasi, maka organisasi tersebut menjadi stagnan, tidak ada mobilitas dalam organisasi, yang pada akhirnya terjadi kevakuman dalam organisasi. Sifat dinamis organisasi ini banyak dipengaruhi oleh adanya perubahan keuangan (ekonomi) dalam lingkungan organisasi tersebut. Perputaran aktivitas organisasi yang selalu membutuhkan dana untuk menunjang kelancaran kegiatannya, 'memaksa' partisipan organisasi untuk bekerja keras mencari celah bagaimana mendapat dana. Dengan tuntutan semacam ini maka sifat dinamis akan selalu menyertai organisasi. Jika organisasi ini bergerak pada level produk barang dan jasa, maka faktor pasar akan sangat menentukan kedinamisan suatu organisasi termasuk didalamnya perubahan harga yang selalu terjadi dalam pasar. Faktor kondisi sosial dan teknologi juga berpengaruh terhadap kedinamisan suatu organisasi. Bagaimana situasi sosial yang melingkupi sebuah organisasi akan banyak mempengaruhi dinamisasi organisasi, begitu juga dengan faktor teknologi yang selalu berkembang dengan cepat.

Dalam organisasi juga memerlukan informasi untuk menunjang kelangsungan hidup organisasi. Informasi merupakan roh organisasi. Oleh karenanya bukanlah organisasi jika tidak membutuhkan suatu informasi. Informasi dalam organisasi merupakan ujung tombak dari segala kegiatan yang ada dalam organisasi.

Dalam organisasi harus ada tujuan yang hendak dicapai. Kemana hendak dibawa organisasi tersebut terangkum dalam tujuan organisasi. Meskipun demikian tujuan organisasi antara satu dengan yang lain berbeda, tujuan disesuaikan dengan bentuk organisasi yang didirikan. Misalnya ; tujuan organisasi pendidikan akan berbeda dengan tujuan organisasi non-pendidikan. Tujuan organisasi LSM akan berbeda dengan tujuan organisasi kemasyarakatan, dan lain-lain.

⁴⁷ *Ibid.*, hal. 29

Organisasi mempunyai struktur yang jelas dalam menjalankan aktivitasnya. Ada bagian-bagian yang secara khusus menangani hal-hal tertentu. Begitu juga dengan bagian-bagian yang lain. Dalam hal pekerjaan mereka dibagi berdasarkan *job description* sesuai dengan jabatan masing-masing. Oleh karenanya dalam suatu organisasi ada yang namanya pimpinan atau atasan dan karyawan atau bawahan. Struktur tersebut terbagi dengan jelas sehingga tidak terjadi *overlapping* dalam hal menjalankan aktivitas organisasi.

Hal lain yang biasanya dimiliki oleh sebuah organisasi adalah sumber daya manusia, keterampilan, energi, dan lingkungan. Sumber daya manusia dalam organisasi adalah orang-orang yang mengerjakan aktivitas organisasi tersebut yang dibekali dengan keterampilan tertentu untuk menjalankan tugas organisasi. Untuk menjalankan tugas tersebut partisipan organisasi harus mempunyai energi yang prima demi suksesnya kegiatan organisasi. Dan yang tidak kalah pentingnya adalah lingkungan organisasi. Lingkungan organisasi ini dapat berupa alam sekitar, tekanan politik, ekonomi, dan teknologi. Faktor tersebut juga mempengaruhi jalannya aktivitas organisasi.

2.4 Fungsi Organisasi

Arni Muhammad⁴⁸ memberikan penjelasan tentang fungsi organisasi ini terdiri dari empat macam, yaitu :

a. Memenuhi kebutuhan pokok organisasi.

Kebutuhan pokok organisasi dapat berupa gedung sebagai tempat untuk menjalankan aktivitas, uang/modal sebagai biaya memproduksi barang dan jasa yang ditawarkan pada masyarakat. Tenaga kerja yang siap mengerjakan segala tugas yang diberikan kepadanya, oleh karena itu organisasi harus mempunyai petunjuk kerja, dan fasilitas yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 32 - 34

b. Mengembangkan tugas dan tanggung jawab.

Tugas dan tanggung jawab organisasi dapat diberikan pada karyawan dan lingkungan dimana organisasi bertempat. Tugas dan tanggung jawab diberikan pada karyawan sesuai dengan *job description* masing-masing karyawan, sedangkan tugas dan tanggung jawab juga dapat diberikan pada lingkungan masyarakat sekitar dengan cara memberikan pencerahan pemikiran dan juga dalam bentuk kesejahteraan untuk masyarakat sekitar.

c. Memproduksi barang atau orang.

Organisasi yang berorientasi pada profit berfungsi untuk memproduksi barang yang akan dipergunakan untuk kepentingan masyarakat banyak. Dan inilah memang fungsi sebenarnya organisasi profit, misalnya perusahaan-perusahaan. Sedangkan organisasi pendidikan berusaha untuk memproduksi orang, artinya organisasi ini berusaha untuk memberikan ilmu-ilmu dan keterampilan-keterampilan untuk menjalankan tugas dalam organisasi yang akan diemban nantinya.

d. Mempengaruhi dan dipengaruhi orang.

Hal yang wajar jika fungsi organisasi adalah mempengaruhi dan dipengaruhi orang. Organisasi berusaha untuk mempengaruhi orang agar barang dan jasanya dapat digunakan oleh orang banyak. Begitu juga segala aktivitas yang dilakukan organisasi banyak dipengaruhi oleh orang. Dengan demikian antara organisasi dengan masyarakat umum saling mempengaruhi.

3. Konsep Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi terdiri dari dua istilah yang sebenarnya mempunyai konteks yang berbeda jika berdiri sendiri-sendiri, yaitu komunikasi dan organisasi. Akan tetapi jika dua istilah tersebut digabungkan, istilah komunikasi sebenarnya sudah aplikatif dalam organisasi. Sebab jika tidak akan ada organisasi tanpa adanya komunikasi. Jadi konteks organisasi sebenarnya sudah mengandung makna tentang perspektif komunikasi. Untuk menggambarkan pengertian dasar komunikasi organisasi secara komprehensif berikut diberikan

pandangan para ahli tentang makna komunikasi yang berkaitan dengan organisasi atau manajemen yaitu :

a. Hampton

Komunikasi adalah proses melalui mana orang-orang yang sedang bekerja dalam organisasi menyampaikan informasi yang satu kepada yang lain dan menafsirkan maksudnya⁴⁹. (*Communication is the process by which people at work in organization transmit information to one another and interpret its meaning*).

b. Dale Yoder dan Paul D. Staudohar

Komunikasi adalah suatu kekuatan yang mengikat bersama orang-orang dari suatu organisasi⁵⁰. (*Communication is the force that binds the people at organization together*).

c. Terry dan Franklin

Komunikasi adalah seni mengembangkan dan mendapatkan pengertian diantara orang-orang. Komunikasi adalah proses menukar informasi dan perasaan diantara dua orang atau lebih, dan penting bagi manajemen yang efektif⁵¹. (*Communication is the art of developing and attaining understanding between people. It is the process of exchanging informatios and feelings between two or more people, and it is essential to effective management*).

d. Chruden dan Sherman

Komunikasi sering disebut sebagai jaringan yang mengikat bersama semua anggota dan kegiatan dalam suatu organisasi⁵². (*Communications is often referred to as the network that binds together of the members and activities within an organization*).

⁴⁹ David R. Hampton, *Management*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1986), hal. 492

⁵⁰ Dale Yoder dan Paul D. Staudohar, *Personal Management and Industrial Realtions*, (new Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1984), hal. 317

⁵¹ George R. Terry dan Stephen G. Franklin, *Principles of Management*, (Illionis : Homewood, 1982), hal. 354

⁵² Herbert J. Chruden dan Arthur W. Sherman, *Personal Management*, (Cincinnati : South-Westren Publishing Co. 1976), hal. 286

e. Redding dan Sanbora

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks⁵³.

f. Katz dan Kahn

Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti didalam suatu organisasi⁵⁴.

g. Josep A. Devito

Komunikasi organisasi merupakan arus informasi dan penerimaan pesan didalam organisasi, baik dalam kelompok formal maupun informal organisasi⁵⁵.

h. Dedy Mulyana

Komunikasi organisasi (*Oragnizational Communication*) adalah ko yang terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok⁵⁶.

i. Sasa Djuarsa Sendjaja

Komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi⁵⁷.

Dari pendapat-pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses pencarian makna bersama yang dilakuakn oleh dua orang atau lebih, dimana komunikasi ini terjadi untuk menjalankan tugas organisasi yang mempunyai kekuatan mengikat antar anggota organisasi untuk mencapai efektivitas sebuah pesan.

Rangkuman

1. Komunikasi adalah suatu proses pembagian makna atau ide-ide di antara dua orang atau lebih dan mereka mendapatkan saling pengertian tentang pesan yang disampaikan. Tanpa ada kesamaan pengertian diantara peserta komunikasi maka tidak ada sebuah tindak komunikasi

⁵³ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,....., hal. 65

⁵⁴ *Ibid*,.

⁵⁵ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,..... hal. 340

⁵⁶ Dedy Mulyana, *Ilmu Komunikasi*,..... hal. 75

⁵⁷ S. Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*,..... hal. 132

2. Dalam komunikasi antar manusia hanya bisa terjadi minimal ada tiga unsur yang mendukung dalam suatu proses komunikasi yaitu komunikator (sumber pesan) message (pesan yang disampaikan) dan komunikan (penerima pesan). Kesempurnaan proses komunikasi bisa diwakili oleh lima elemen dasar yaitu komunikator, pesan, komunikan, media dan efek
3. Hakikat komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan
4. Suatu model komunikasi berfungsi untuk menyederhanakan terjadinya proses komunikasi
5. Organisasi adalah merupakan suatu sistem manajemen yang dilakukan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama
6. Dalam suatu elemen organisasi, antar satu elemen dengan elemen yang lain adalah saling terkait. Posisi ini berimplikasi pada segala perilaku dan kegiatan organisasi harus dapat saling menunjang antar elemen, harus ada kekompakan antar elemen, jika ada salah satu elemen yang tidak berpartisipasi, maka akan menjadi 'pincang' kekuatan sebuah organisasi.
7. Karakteristik umum organisasi terdiri dari empat yaitu bersifat dinamis, memerlukan informasi, mempunyai tujuan, dan struktur.
8. Komunikasi organisasi adalah proses pencarian makna bersama yang dilakuakn oleh dua orang atau lebih, dimana komunikasi ini terjadi untuk menjalankan tugas organisasi yang mempunyai kekuatan mengikat antar anggota organisasi untuk mencapai efektivitas sebuah pesan.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan tentang konsep-konsep yang terkait dengan pemahaman komunikasi ?
2. Jelaskan tentang konsep-konsep yang terkait dengan pemahaman organisasi ?
3. Jelaskan pemahaman terkait konsep komunikasi organisasi ?
4. Jelaskan manfaat yang dapat diambil setelah mempelajari materi ini ?

Paket 4

STRUKTUR KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 4 ini berisi tentang struktur komunikasi dalam organisasi. Sub tema pertama yang dijelaskan adalah komunikasi ke bawah, sub tema yang kedua tentang komunikasi ke atas, sub tema yang ketiga tentang komunikasi lateral/horisontal, dan sub tema yang ke empat adalah komunikasi lintas-saluran. Paket 4 ini merupakan materi terkait dengan komunikasi organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 4 ini mahasiswa akan mempelajari tentang struktur komunikasi dalam organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang struktur komunikasi yang ada dalam organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 4 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 4 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan struktur komunikasi dalam organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu mengidentifikasi prosedur dan proses struktur komunikasi ke bawah, ke atas, lateral maupun lintas saluran

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Komunikasi Ke Bawah.
2. Komunikasi Ke Atas
3. Komunikasi Lateral/Horisontal
4. Komunikasi Lintas-Saluran

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang struktur komunikasi dalam organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 4

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan pentingnya struktur komunikasi dalam organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami struktur komunikasi dalam organisasi.

Tabel 4.1 : Peran Pimpinan Dalam Komunikasi Organisasi

Pak Durheim adalah seorang top manager (direktur) di suatu perusahaan PT. AAA. Dalam menjalankan pekerjaannya, dia dibantu oleh lima (5) asisten manajer, 4 kepala bagian, dan 10 kepala sub bagian. PT. AAA memiliki jumlah karyawan sebanyak 1500 orang. Sebuah pekerjaan yang tidak mudah (sulit), mengingat besarnya jumlah karyawan dan bidang-bidang yang ditanganinya, Pak Durheim selalu menerapkan fungsi manajemen sebagai acuan keberhasilannya, mulai dari planning, organizing, actuating, dan controlling. Masing-masing fungsi manajemen ini tidak lepas dari yang namanya komunikasi, mulai dari tingkat atas sampai pada bawahan (karyawan).

Pak Durheim dalam menjalankan perintah pada bawahannya selalu mengumpulkannya pada suatu tempat dan memberikan penjelasan-penjelasan tentang prinsip kerja di perusahaannya, yang kemudian mengalirlah pesan-pesan tersebut sampai pada karyawan tingkat paling bawah. Ada sebagian bawahan yang dapat memahami pesan-pesan tersebut, dan ada juga sebagian yang tidak dapat memahaminya. Bagi karyawan yang tidak memahami pesan, mereka melakukan kegiatan “grapevine” di antara para karyawan lainnya. Dari kegiatan tersebut menyatulah klik-klik yang ada di perusahaan dan suatu waktu melakukan demonstrasi kepada direktur perusahaan karena ketidakadilan yang ada di perusahaan.

Di sisi lain, para kepala bagian saling bekerja sama dan koordinasi antar sesama kepala bagian, dan juga kepala sub bagian untuk menjalankan fungsi dan tugasnya.

Sebagai renungan, coba anda gambarkan secara detail peristiwa komunikasi organisasi di atas ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan pentingnya komunikasi dalam struktur organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang Peran Pimpinan Dalam Komunikasi Organisasi pada Tabel 4.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang pentingnya komunikasi dalam struktur organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

STRUKTUR KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Hal-hal yang penting untuk diketahui dalam pembahasan ini yaitu kemanakah sebenarnya arus komunikasi dalam organisasi ? untuk mengetahui hal tersebut maka disini dijelaskan tentang struktur komunikasi dalam organisasi yang meliputi komunikasi kebawah, keatas, lateral, dan komunikasi lintas-saluran.

1. Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi kebawah yaitu pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat hirarki yang lebih rendah. Contohnya pesan yang dikirim oleh Dekan Fakultas kepada para dosen atau pesan yang dikirim oleh manajer kepada karyawannya adalah komunikasi kebawah. Pesan yang dikirim oleh atasan tersebut dapat berupa perintah, imbauan, nasihat dan lain sebagainya.

Masalah yang sering timbul dalam komunikasi kebawah ini adalah kesalahpahaman makna perintah dari atasan oleh bawahan. Ini terjadi karena perbedaan bahasa yang digunakan oleh atasan tidak mampu dipahami oleh bawahan. Adalah hal yang wajar karena pada umumnya manajer-manajer adalah orang-orang yang berpendidikan tinggi, bahkan lulusan pendidikan luar negeri, tetapi sebaliknya kebanyakan karyawan memiliki pendidikan yang relative lebih rendah daripada atasan. Oleh karena itu bahasa yang digunakan atasan seringkali tidak dipahami oleh bawahan. Terlebih lagi dalam urusan teknis kadang-kadang ada kode bahasa tersendiri yang biasanya hanya dimengerti oleh atasan atau bawahan saja.

Menurut Katz dan Kahn¹ ada jenis lima informasi yang biasa dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahannya, yaitu :

¹ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Editor Deddy Mulyana, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 185

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Adapun metode yang digunakan dalam penyampaian informasi ke bawahan adalah metode tulisan, lisan, tulisan diikuti lisan, dan lisan diikuti tulisan. Untuk mengetahui efektif tidaknya metode tersebut berikut ini disajikan tabel gambaran tentang penggunaan metode yang disesuaikan dengan situasi yang berbeda.

Tabel 4.2
Efektivitas Penggunaan Metode
Dalam Komunikasi Organisasi²

No	Situasi	Metode yang Efektif	Metode yang Tidak Efektif
1	Penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera pegawai	Lisan diikuti Tulisan	Tulisan saja
2	Informasi yang memerlukan tindakan pegawai diwaktu mendatang	Tulisan saja	Lisan saja
3	Penyampaian informasi yang bersifat umum	Tulisan saja	Lisan saja
4	Penyampaian arahan atau perintah perusahaan	Lisan diikuti Tulisan	Lisan saja
5	Penyampaian informasi mengenai perubahan kebijakan perusahaan yang penting	Lisan diikuti Tulisan	Lisan saja
6	Penyampaian kemajuan kerja	Lisan diikuti	Lisan saja

² *Ibid.*, hal. 187

No	Situasi	Metode yang Efektif	Metode yang Tidak Efektif
	kepada penyalia langsung anda	Tulisan	
7	Promosi kampanye keamanan	Lisan diikuti Tulisan	Lisan saja
8	Pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerjanya	Lisan diikuti Tulisan	Tulisan saja
9	Pemberian teguran kepada pegawai atas kelalain kerjanya	Lisan saja	Tulisan saja
10	Penyelesaian perselisihan diantra para pegawai mengenai masalah kerja	Lisan saja	Tulisan saja

2. Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas yaitu pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Misanya ; para pegawai ke manajernya, para dosen ke dekan fakultasnya dan sebagainya. Jenis komunikasi ini biasanya mencakup :

- a. Kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, yang mencakup; apa yang sedang terjadi di pekerjaan, seberapa jauh pencapaiannya, apa yang masih harus dilakukan, dan lain-lain.
- b. Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan tg belum terjawab.
- c. Berbagai gagasan untuk perubahan dan saran-saran perbaikan.
- d. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi pekerjaan itu sendiri, pekrjaan lainnya, dan masalah lain yang serupa³.

Masalah yang sering timbul dalam komunikasi jenis ini adalah pesan yang mengalir keatasn seringkali hanya pesan-pesan positif, laporan yang bersifat ABS (asal bapak senang) sangat mewarnai dalam

³ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia : Kuliah Dasar*, (HJakarta : Professional Books, 1977), hal. 346

perjalanan organisasi. Selain itu, pihak atasan dalam menerima pesan dari bawahan seringkali tidak ada respon positif. Tetapi selalu melakukan “presdeposisi” terhadap bawahan, sehingga apa yang dilakukan oleh bawahan merupakan tindakan yang tidak perlu direspon. Hal ini terjadi manakala ada “protes” dari bawahan dalam bentuk “demonstrasi” untuk menyampaikan ketidakpuasan kinerja perusahaan atau lembaga yang bersangkutan.

Masalah lainnya dalam secara fisik. Masalah ini biasanya terjadi karena tempat antara pimpinan dengan bawahan terpisah jauh. Misalnya pimpinan berada dilantai atas, sedangkan karyawan berada dilantai bawah. Bahkan ada yang para karyawannya bekerja diluar daerah, sementara para pimpinannya bekerja didaerah lain. Ini akan menyulitkan komunikasi keatas.

Pada umumnya aproses komunikasi keatas ini agak sulit dilakukan oleh para bawahan. Dengan berbekal status yang rendah karyawan akan berpikir-pikir untuk menghadap manajernya. Hal-hal yang selalu membayangnya adalah bagaimana cara mengatakannya ? dengan bahasa apa ? apa nanti dapat diterima ? dan lain sebagainya. Pertimbangan ini mengakibatkan karyawan lebih memilih untuk berdiam diri daripada menghadap pimpinannya.

Sebab-sebab lain kesulitan karyawan ini dapat dijelaskan melalui pendapat Sharma⁴ dengan empat alasan, yaitu :

1. Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
2. Perasaan bahwa pimpinan tidak tertarik kepada masalah pegawai
3. Kurangnya penghargaan bagi komunikasi keatas yang dilakukan pegawai.
4. perasaan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

⁴ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*,.....,hal 191

Untuk mengantisipasi kesulitan-kesulitan di atas, Planty dan Machaver⁵ mengemukakan tujuh prinsip sebagai pedoman komunikasi keatas :

1. Program komunikasi keatas yang efektif harus direncanakan
2. Program komunikasi keatas yang efektif berlangsung secara berkesinambungan
3. Program komunikasi keatas yang efektif menggunakan saluran rutin
4. Program komunikasi keatas yang efektif menitikberatkan kepekaan dan penerimaan dalam pemasukan gagasan dari tingkat yang lebih rendah.
5. Program komunikasi keatas yang efektif mencakup mendengarkan secara obyektif
6. Program komunikasi keatas yang efektif mencakup tindakan untuk menanggapi masalah
7. Program komunikasi keatas yang efektif menggunakan berbagai media dan metode untuk meningkatkan lairan informasi

3. Komunikasi Lateral / Horisontal

Komunikasi lateral adalah pesan yang dikirm dari dan ke tingkat hirarki yang sama. Misalnya; sesama karyawan. Jenis komunikasi ini dapat memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode dan bahkan tempat curahan pendapat (*brainstorming*). Dengan komunikasi ini dapat meminimalisir terjadinya kesalahpahaman diantara para anggota organisasi. Suasana hubungan baik dapat terjalin dalam komunikasi ini sehingga tercapai kepuasan kerja.

Masalah yang biasanya timbul dalam jenis komunikasi ini adalah jika para karyawan dalam pekerjaanya sudah terspesialisasi sesuai dengan bidangnya sendirisendiri, maka mereka menganggap bahwa pekerjaannyalah yang paling baik sehingga yang lain dianggap sebagai competitor. Jika hal ini yang terjadi akan sulit terjalin komunikasi lateral.

⁵ *Ibid*,. hal. 193

Adapun tujuan diadakannya komunikasi lateral ini adalah untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan dan untuk menumbuhkan dukungan antarpersona⁶.

4. Komunikasi Lintas-Saluran

Komunikasi lintas-saluran adalah komunikasi yang terjadi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan⁷. Contohnya : komunikasi yang terjadi antara karyawan bagian A dengan bagian B, komunikasi yang terjadi antara dosen jurusan komunikasi dengan jurusan sosiologi, dan sebagainya.

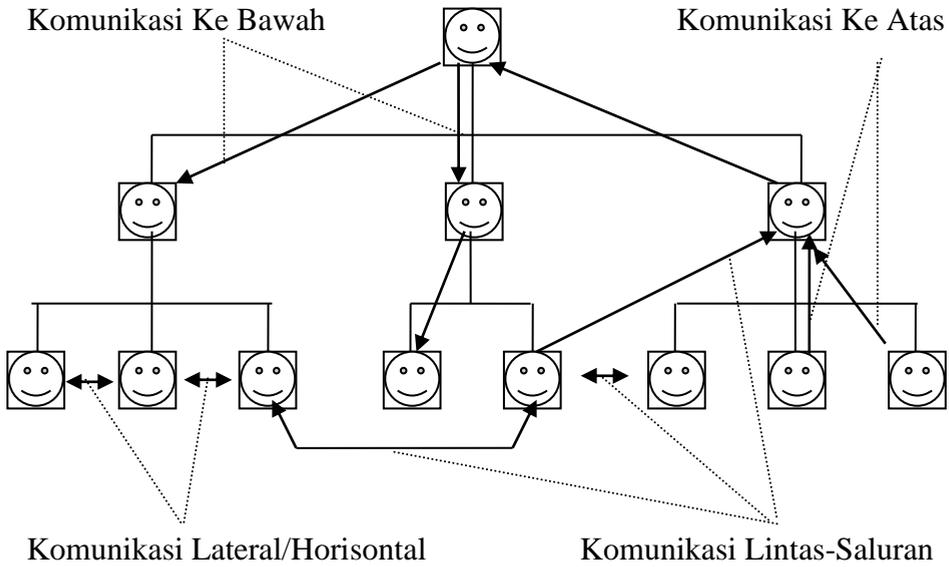
Masalah yang biasanya timbul dalam komunikasi jenis ini adalah terjadinya *prejudice* antar sesama pegawai. Oleh karena itu pimpinan harus bertindak bijaksana jika mendapat permasalahan yang demikian. Komunikasi jenis ini juga agak sulit untuk dihindari, bahkan terkadang juga penting untuk dilakukan sebagai *bargaining power*.

Struktur komunikasi yang telah dijelaskan di atas merupakan pola komunikasi yang bersifat formal didalam suatu organisasi. Sedangkan pola komunikasi yang bersifat informal dapat dijumpai melalui berita kabar burung atau desas-desus yang terjadi dalam suatu organisasi.

⁶ *Ibid.*, hal. 196

⁷ *Ibid.*, hal. 195

Gambar 4.1
Struktur Formal Komunikasi Dalam Organisasi⁸



⁸ *Ibid.*, hal. 184

Rangkuman

1. Komunikasi ke bawah yaitu pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih tinggi ke tingkat hirarki yang lebih rendah
2. Komunikasi ke atas yaitu pesan yang dikirim dari tingkat hirarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi
3. Komunikasi lateral adalah pesan yang dikirim dari dan ke tingkat hirarki yang sama
4. Komunikasi lintas-saluran adalah komunikasi yang terjadi dimana informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan struktur dan fungsi komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal, dan lintas-saluran ?
2. Jelaskan apa yang dilakukan ketika terjadi komunikasi dalam struktur organisasi ?
3. Jelaskan manfaat yang dapat anda ambil setelah mempelajari materi ini ?

Paket 5

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 5 ini berisi tentang fungsi komunikasi dalam organisasi. Paket 5 ini merupakan materi terkait dengan komunikasi organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 5 ini mahasiswa akan mempelajari tentang fungsi komunikasi dalam organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang fungsi komunikasi yang ada dalam organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 5 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 5 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang fungsi komunikasi dalam organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 5

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang fungsi komunikasi dalam organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami fungsi komunikasi dalam organisasi.

Tabel 5.1 : Aturan Main Organisasi

Dalam sebuah perbincangan mahasiswa, salah seorang peserta bertanya kepada teman diskusinya, kita ini memilih pimpinan berdasarkan tata tertib organisasi atau memilih karena ketertarikan pribadi seseorang ? seorang temannya yang menjawab dengan nada serius, kita harus tegakkan aturan organisasi yang tertuang dalam AD/ART yangtelah disepakati bersama antar anggota. Dialog singkat-pun terjadi di antara mereka. Mereka saling beradu argumen tentang aturan organisasi yang harus diterapkan untuk memilih pimpinannya.

Sebagai renungan, coba anda gambarkan secara detail peristiwa dialog tersebut kaitkan dengan fungsi komunikasi organisasi di atas ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang Aturan Main Organisasi pada Tabel 5.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang fungsi komunikasi dalam organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Secara umum fungsi komunikasi adalah menyampaikan informasi (*to inform*), mendidik (*to educate*), menghibur (*to entertain*), dan mempengaruhi (*to influence*)¹. Segala bentuk komunikasi mempunyai fungsi menyampaikan informasi. Dalam komunikasi intrapribadi, saraf-saraf berfungsi untuk menghubungkan informasi antara saraf yang satu dengan yang lain melalui peredaran darah. Hati menyampaikan segala keinginannya pada otak, dan otak akan merespon keinginan tersebut melalui lisan untuk berkata, melalui tangan untuk meraba, melalui hidung untuk membau, melalui lidah untuk merasa, melalui telinga untuk mendengar dan melalui kaki untuk menendang. Semua bagian saling merespon informasi yang diterima melalui saluran pembuluh darah. Dalam komunikasi antarpribadi juga terdapat fungsi menyampaikan informasi. Informasi dapat diberikan kepada siapa saja yang menjadi lawan bicara. Pesan merupakan informasi yang disampaikan oleh setiap orang yang terlibat dalam proses komunikasi. Dengan demikian segala pesan atau informasi merupakan faktor penentu adanya saling pengertian dalam komunikasi. Begitu juga dengan fungsi mendidik, mempengaruhi, dan menghibur. Ketiga fungsi ini melekat dalam sebuah transaksi komunikasi. Makna pesan-pesan tersebutlah yang menjadikan terjadinya proses komunikasi.

Fungsi komunikasi dalam komunikasi kelompok juga tidak berbeda jauh dengan bentuk komunikasi antarpribadi. Penekanannya adalah pada aspek pemaknaan pesan di antara peserta komunikasi. Begitu juga pada komunikasi massa, yang membedakan hanya pada tingkat efek. Jika pada bentuk komunikasi yang lain efek atau respon dapat secara langsung diterima oleh komunikator, maka dalam komunikasi massa efek bersifat tertunda (*delayed feedback*). Sekarang dalam komunikasi massa mengalami perkembangan yang signifikan, jika sebelumnya khalayak tidak dapat merespon pesan yang ditampilkan oleh media televisi ataupun radio,

¹ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi ; Teori dan Praktek*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000, hal. 8

sekarang hal tersebut sudah dapat dilakukan yaitu melalui program acara dialog interaktif secara langsung.

Lalu apa yang membedakan fungsi-fungsi tersebut pada komunikasi organisasi? Seperti yang telah dijelaskan diatas bahwa komunikasi organisasi adalah peristiwa komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi. Oleh karenanya makna fungsi tersebut bertumpu pada proses manajemen komunikasi dalam suatu organisasi. Secara terinci S. Djuarsa Sendjaja² memberikan gambaran tentang fungsi komunikasi dalam organisasi yang terdiri dari empat fungsi yaitu fungsi informative, fungsi regulatif, fungsi persuasif, dan fungsi integratif.

Fungsi informatif dalam organisasi menganggap bahwa organisasi merupakan suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing systems*). Artinya bahwa semua anggota dalam suatu organisasi membutuhkan informasi untuk mengerjakan bidang pekerjaannya sesuai dengan *job-description* masing-masing bidang.

Di antara pimpinan suatu lembaga atau organisasi membutuhkan informasi untuk koordinasi tugas-tugas dan pekerjaan masing-masing. Sedangkan karyawan atau bawahan menunggu informasi yang valid dari pimpinan untuk mengerjakan pekerjaannya. Tanpa ke-validan perintah dari pimpinan, pekerjaan akan terasa *mengambang* untuk dikerjakan. Demi efisiensi waktu dan tenaga perintah dari atasan atau pimpinan harus tegas, jelas dan lugas, sehingga waktu tidak terbuang untuk mengerjakan hal-hal yang tidak jelas hasilnya.

Fungsi regulatif berkaitan dengan aturan-aturan yang berlaku atau yang dipakai dalam suatu organisasi atau lembaga sebagai dasar untuk mengerjakan sesuatu. Pada suatu lembaga atau organisasi ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu : *Pertama*, pimpinan atau atasan yang memegang kendali manajemen. Pimpinan mempunyai kewenangan dan mengendalikan bawahan atau karyawan atas segala perintah yang diberikan. *Kedua*, pesan. Makna pesan dalam suatu lembaga atau organisasi adalah berorientasi langsung pada kerja. Artinya karyawan

² Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi* . (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994), hal. 136

atau bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh dikerjakan.

Ada hal-hal yang perlu diperhatikan oleh pimpinan atau atasan yaitu bahwa karyawan-karyawan atau bawahan dalam melakukan pekerjaannya itu bergantung pada hal-hal sebagai berikut :

- a) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
- b) Kekuatan pimpinan dalam memberikan sanksi
- c) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
- d) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan³

Fungsi persuasif dilakukan oleh pimpinan atau atasan untuk memberikan sentuhan bagaimana suatu pekerjaan itu dikerjakan oleh bawahan tanpa memberikan perintah secara formal. Kebanyakan pimpinan atau atasan sudah menyadari bahwa suatu intruksi yang diberikan secara *kaku* maka bawahan tidak akan mengerjakannya dengan sukarela. Tetapi sebaliknya jika sebuah intruksi diberikan secara persuasif maka bawahan yang mengerjakannya akan ikut merasa memiliki hasil pekerjaan tersebut. Dengan demikian segala pekerjaan akan dikerjakan secara maksimal oleh bawahan.

Fungsi integratif berupaya menyatukan persepsi seluruh anggota organisasi baik tingkat atasan maupun bawahan tentang tujuan dan misi organisasi melalui saluran-saluran komunikasi yang ada dalam sebuah organisasi. Secara umum saluran komunikasi dalam suatu organisasi ada dua yaitu saluran formal dan saluran informal. Saluran formal dapat berupa penerbitan lembaran-lembaran berita atau buletin-buletin tentang organisasi bersangkutan yang diperuntukkan untuk informasi bagi seluruh anggota organisasi baik tingkat atasan atau bawahan/karyawan. Sedangkan saluran komunikasi informal dapat melalui pembicaraan antarpribadi pada saat istirahat kerja, kegiatan/pertandingan olahraga, ataupun kegiatan rekreasi/melancong ke tempat wisata bersama anggota organisasi yang bersangkutan. Pelaksanaan kegiatan ini akan menimbulkan kesadaran diri atau partisipasi yang besar dari seluruh anggota terhadap organisasi.

³ *Ibid*, hal. 137

Rangkuman

1. Fungsi komunikasi dalam organisasi terdiri dari empat fungsi yaitu fungsi informative, fungsi regulatif, fungsi persuasif, dan fungsi integratif.
2. Fungsi informatif dalam organisasi menganggap bahwa organisasi merupakan suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing systems*).
3. Fungsi regulatif berkaitan dengan aturan-aturan yang berlaku atau yang dipakai dalam suatu organisasi atau lembaga sebagai dasar untuk mengerjakan sesuatu
4. Fungsi persuasif dilakukan oleh pimpinan atau atasan untuk memberikan sentuhan bagaimana suatu pekerjaan itu dikerjakan oleh bawahan tanpa memberikan perintah secara formal
5. Fungsi integratif berupaya menyatukan persepsi seluruh anggota organisasi baik tingkat atasan maupun bawahan tentang tujuan dan misi organisasi melalui saluran-saluran komunikasi yang ada dalam sebuah organisasi

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi ?
2. Jelaskan apa yang dilakukan ketika terjadi komunikasi dalam fungsi organisasi ?
3. Jelaskan manfaat setelah mempelajari materi ini ?

Paket 6

TEORI-TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 6 ini berisi tentang teori-teori komunikasi organisasi. Sub tema pertama yang dijelaskan adalah teori struktural klasik, sub tema yang kedua tentang teori transisional, sub tema yang ketiga tentang teori sistem, dan sub tema yang ke empat adalah pendekatan komunikasi organisasi. Paket 6 ini merupakan materi terkait dengan teori komunikasi organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 6 ini mahasiswa akan mempelajari tentang teori-teori komunikasi organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang teori-teori komunikasi organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 6 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 6 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan teori-teori komunikasi organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan dan mengaplikasikan Teori Struktural Klasik, Transisional, Sistem dan Pendekatan Komunikasi Organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Teori Struktural Klasik
2. Teori Transisional
3. Teori Sistem
4. Pendekatan Komunikasi Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang teori-teori komunikasi organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 5

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang teori komunikasi organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami teori-teori komunikasi organisasi.

Tabel 6.1 : Fenomena Organisasi

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kehidupan organisasi/lembaga/perusahaan :

1. Aspek administrasi birokrasi lembaga/organisasi selalu melekat dan menjadi kekuatan sekaligus kelemahan lembaga/organisasi/perusahaan.
2. Kepimpinan yang dibangun berdasarkan aspek *human relations* terkadang menjadi kekuatan sentral dalam lembaga/organisasi/perusahaan.
3. Suatu lembaga/organisasi/perusahaan memiliki budaya yang berbeda-beda, aspek ini menjadi kekuatan penciri lembaga tersebut.
4. Penerapan sikap otoriter dalam organisasi menjadi penting dalam suatu lembaga/organisasi/perusahaan

Sebagai renungan, coba anda gambarkan secara detail peristiwa-peristiwa dalam lembaga/organisasi/perusahaan tersebut, kaitkan dengan teori komunikasi organisasi yang anda pahami ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan teori komunikasi organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang fenomena organisasi pada Tabel 6.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang teori komunikasi organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

TEORI-TEORI KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Teori Struktural Klasik

Teori struktural klasik dibangun atas dua landasan pokok mengenai organisasi. Dua landasan tersebut adalah organisasi sosial dan organisasi formal.

Organisasi Sosial

Organisasi sosial lahir tatkala ada sekelompok orang yang berasosiasi antar satu dengan yang lainnya. Dalam asosiasi tersebut terjalinlah ikatan yang mengatur perilaku mereka. Istilah organisasi sosial merujuk pada pola-pola interaksi sosial yang menyangkut :

- frekwensi dan lamanya kontak antara orang-orang
- kecenderungan mengawali kontak
- arah pengaruh antara orang-orang
- derajat kerjasama
- perasaan tertarik
- hormat
- permusuhan, dan
- perbedaan status¹.

Organisasi sosial ini dapat terwujud dalam organisasi supporter suatu pertandingan. Jika dibandingkan dari segi kendaraan yang dinaiki, yaitu sama-sama naik bus, penumpang bus umum bukanlah termasuk kedalam organisasi sosial, akan tetapi supporter sebuah pertandingan yang naik bus umum adalah termasuk organisasi sosial, karena ada yang membedakannya yaitu adanya struktur kepemimpinan, ada pemimpin rombongan dan anggota suporternya. Struktur disini dimaksudkan sebagai jaringan hubungan dan kepercayaan bersama suatu kelompok.

¹ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Editor : Deddy Mulyana, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 41

Hubungan tersebut berfungsi untuk mengatur perilaku manusia dalam organisasi.

Lalu apa hubungannya dengan komunikasi ? pertanyaan ini dapat terjawab dengan penjelasan David K. Berto² yang mengatakan bahwa komunikasi berhubungan dengan organisasi sosial dapat melalui tiga cara, yaitu :

- Sistem sosial dihasilkan lewat komunikasi. Keseragaman dan kepatuhan, menyesuaikan diri, semuanya dihasilkan melalui komunikasi.
- Bila suatu sistem sosial berkembang, ia menentukan komunikasi anggota-anggotanya. Sistem sosial menentukan siapa berbicara kepada siapa dan dengan pengaruh bagaimana.
- Pengetahuan mengenai suatu sistem sosial dapat membantu kita membuat prediksi yang akurat mengenai orang-orang tanpa lebih banyak mengetahui peranan-peranan yang mereka duduki dalam suatu sistem.

Organisasi Formal

Yang dimaksud dengan organisasi formal adalah organisasi yang sengaja didirikan untuk tujuan-tujuan tertentu. Ciri khas dalam organisasi formal adalah adanya birokrasi. Sebuah birokrasi yang ideal digambarkan oleh Max Webber melalui karakteristik-karakteristiknya sebagai berikut :

1. Suatu organisasi terdiri dari hubungan-hubungan yang ditetapkan antara jabatan-jabatan. Blok-blok bangunan dasar dari organisasi formal adalah jabatan-jabatan. Jabatan-jabatan hampir selalu ditunjukkan dengan gelar-gelar seperti Jenderal, Dosen, Pelatih, Direktur, dan lain sebagainya.
2. Tujuan atau rencana organisasi terbagi dalam tugas-tugas. Tugas-tugas organisasi disalurkan diantar berbagai jabatan sebagai kewajiban resmi. Kewajiban melekat pada jabatan (*job description*).

² *Ibid.*, hal. 42

3. Kewenangan untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan.
4. Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur menurut suatu tatanan hirarkis.
5. suatu sistem aturan dan regulasi yang umum tetapi tegas, yang ditetapkan secara formal, mengatur tindakan-tindakan dan fungsi-fungsi jabatan dalam organisasi.
6. prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal, yakni peraturan-peraturan organisasi berlaku bagi setiap orang.
7. Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan suatu sistem disiplin merupakan bagian dari organisasi.
8. anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.
9. pegawai dipilih untuk bekerja dalam organisasi berdasarkan kualifikasi teknis, atau data koneksi politik, koneksi keluarga, dan lain-lain.
10. meskipun pekerjaan dalam birokrasi berdasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja³.

Ciri-ciri tersebut diatas menghasilkan pengambilan keputusan yang rasional dan efisiensi administratif.

Anggapan dasar teori struktural klasik berdasarkan pada asumsi-asumsi sebagai berikut :

1. Organisasi ada terutama untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
2. Bagi suatu organisasi, ada struktur yang tepat bagi tujuan, lingkungan, teknologi dan partisipasinya.
3. Pekerjaan organisasi paling efektif bila ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
4. Spesialisasi akan meningkatkan taraf keahlian dan performan individu.
5. Koordinasi dan control paling baik melalui praktik otoritas dan aturan-aturan yang tidak bersifat pribadi.
6. Struktur dapat dirancang secara sistematis dan dapat dilaksanakan.

³ *Ibid.*, hal. 45 - 47

7. Masalah-masalah organisasi biasanya merefleksikan struktur yang tidak tepat, dan dapat diselesaikan melalui penancangan dan pengorganisasian kembali⁴.

Adapun unsur kunci dari teori struktural klasik adalah adanya pembagian kerja sesuai jabatan, hirarki proses fungsional yang meliputi besar kecilnya wewenang dan tanggung jawab, struktur yang meliputi jaringan hubungan dan peranan dalam suatu organisasi, dan pengawasan yang ketat antara pimpinan dan bawahan⁵.

2. Teori Transisional

Diberi nama transisi karena teori ini berangkat dari teori-teori klasik yang mengenai organisasi dan manajemen berpindah ke teori-teori sistem dan perilaku yang lebih modern. Teori tersebut adalah :

Teori Komunikasi – Kewenangan : Chester Bernard

Menurut teori ini organisasi adalah sistem orang bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Organisasi formal di definisikan Chester Bernard sebagai suatu sistem kegiatan dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar dan terkordinasikan yang menitik beratkan kepada konsep sistem dan konsep orang. Orang-orang bukan jabatan-jabatan merupakan suatu organisasi formal⁶.

Dalam teori ini juga dijelaskan bahwa eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerjasama) bergantung kepada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula. Oleh karena fungsi itu utama seorang eksekutif dalam sebuah organisasi adalah mengembangkan dan memelihara suatu sistem komunikasi, dan juga mempunyai kewenangan untuk menentukan bekerjasama.

⁴ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,.....hal. 37

⁵ *Ibid*,. hal. 38

⁶ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*.....hal. 56

Chester Bernard mempersepsikan antara kewenangan dan komunikasi ygefektif sebagai suatu hal yang sama. Jika suatu pesan komunikasi ditolak, maka berarti kewenangan seorang pemimpin sebagai seorang komunikator ditolak. Begitu juga sebaliknya, jikapeasn komunikasi diterima oleh bawahannya, maka kewenangan seorang pemimpin dapat diterima oleh bawahannya. Luas kewenangan seseorang dapat dilihat dari luas penerimaan pesan bawahannya. Dengan demikian antara komunikasi dengan kewenangan mempunyai kaitan yang sangat erat, yaitu komunikasi sebagai suatubagian penting dari organisasi dan manajemen, dan komunikasi merupakan kekuatan organisasi.

Teori Hubungan Manusiawi (Human Realations) : Elton Mayo

Teori ini muncul sebagai kritik atas teori struktural klasik yang lebih mengedepankan aspek mekanistik dalam suatu organisasi. Ada beberapa anggapan dasar dari pendekatan *human relations* yaitu :

- a) Produktivitas ditentukan oleh norma sosial, bukan faktor psikologis.
- b) Seluruh imbalan yang bersifat non-ekonomis, sanat penting dalam memotivasi cara karyawan.
- c) Karyawan biasanya memberikan reaksi terhadap suatu persoalan, lebih sebagai anggota kelompok daripada individu.
- d) Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dan mencakup aspek-aspek formal dan informal.
- e) Penganut aliran *human relations* menganggap komunikasi sebagai fasilitator penting dalam proses pembuatan keputusan⁷.

Dalam pandangan teori ini, manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi. Oleh karena itu manusia harus diberi perhatian yang lebih, jangan diabaikan. Karena tanpa manusia, organisasi tidak akan ada⁸.

Teori hubungan manusiawi (*human relations*) secara lebih rinci dikemukakan oleh Rinsis Likert yang dikenal dengan nama Empat

⁷ S. Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi* ,.....hal. 157

⁸ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,..... hal. 39

Sistem Likert yaitu sistem *exploitative-authoritative*, sistem *benevolent-authoritative*, sistem *consultative*, dan sistem *participative-management*⁹.

Pertama, sistem *exploitative-authoritative* yaitu pimpinan menggunakan kekuasaan dengan tangan besi. Keputusan yang dibuat oleh pimpinan tidak memperhatikan umpan balik dari para bawahannya. Kedua, sistem *benevolent-authoritative* hampir sama dengan sistem yang pertama, bedanya pada sistem kedua ini; pimpinan cukup memiliki kepekaan terhadap kebutuhan para karyawan. Ketiga, sistem *consultative* yaitu pimpinan masih memegang kendali, namun mereka juga masih mencari masukan-masukan dari bawah. Keempat, sistem *participative-management* yaitu pimpinan memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi penuh dalam proses pengambilan keputusan. Sistem ini mengarahkan para bawahan untuk meningkatkan rasa tanggung jawab dan motivasi bekerja yang lebih baik.

Teori Fusi : Bakke dan Argyris

Teori ini mengatakan bahwa organisasi, hingga suatu tahap tertentu mempengaruhi individu, sementara pada saat yang sama individu-pun mempengaruhi organisasi¹⁰. Implikasi dari keterkaitan dua komponen tersebut adalah adanya organisasi yang identik dengan seorang pimpinan atau karyawan. Begitu juga sebaliknya kepribadian seseorang seringkali identik dengan jabatan atau kedudukan yang disandangnya. Pada tataran ini seorang pimpinan dapat mengarahkan organisasi sesuai dengan minat dan kehendaknya, sehingga tampilan organisasi mirip dengan ciri personalnya.

⁹ S. Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi* ,..... hal. 158

¹⁰ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* hal. 61

3. Teori Sistem

Teori ini memandang bahwa organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen yang saling bergantung satu sama lainnya dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap bagian mempunyai peranan masing-masing dan berhubungan dengan bagian-bagian lain¹¹. Pandangan yang demikian menempatkan aspek koordinasi dalam organisasi sebagai aspek yang sangat penting.

Menurut Scott¹² satu-satunya cara yang bermakna untuk mempelajari organisasi adalah dengan pendekatan suatu sistem. Bagian-bagian sistem organisasi yang patut untuk dipelajari adalah individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi. Organisasi formal/pola pekerjaan yang saling berhubungan, pola interaksional informal diantara individu-individu status dan pola peranan yang menghasilkan pengharapan, dan keadaan fisik dimana pekerjaan dilakukan.

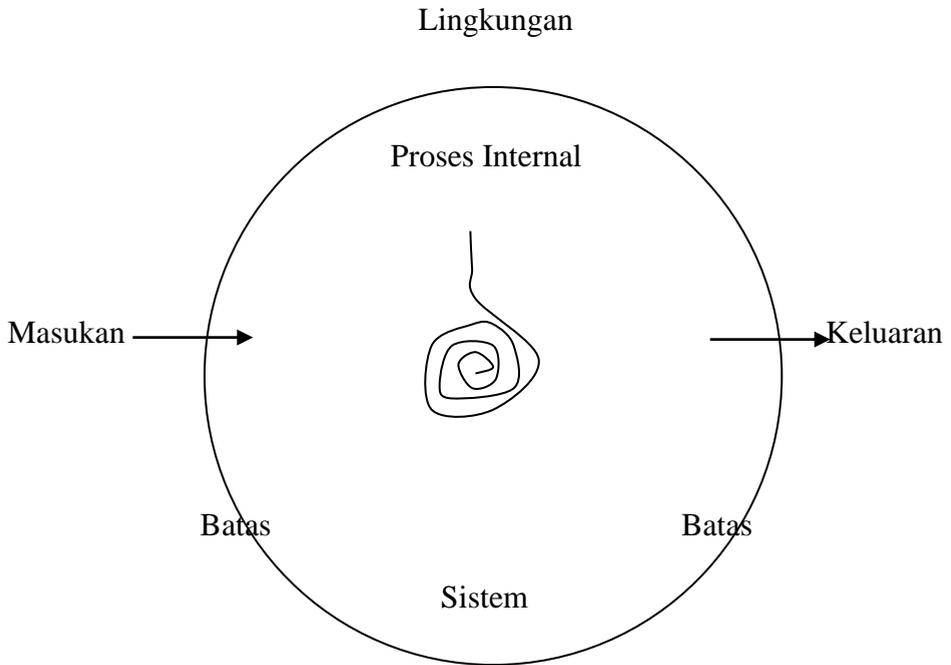
Organisasi Sebagai Suatu Sistem Sosial. Sebagai suatu sistem sosial, organisasi lebih dapat dilihat dalam perspektif yang lebih komprehensif, multidimensional, dan deskriptif. Dalam perspektif ini, semua kesatuan yang terorganisir memperlihatkan satu set pola dan sifat yang sama. Karena kesamaan pola ini sistem berkembang menjadi suatu alat untuk menjelaskan sifat-sifat dan pola-pola yang menjadikan eksistensi organisasi.

Teori Sistem Umum Organisasi. Teori ini mengatakan bahwa organisasi sebagai suatu set bagian-bagian yang kompleks yang saling berhubungan dan berinteraksi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah agar dapat mencapai tujuannya. Semua organisasi adalah sistem. Tiap sistem mengambil sumber/*input* dari lingkungan kemudian memprosesnya dan mengeluarkan *output* terhadap lingkungannya. Organisasi melakukan sesuatu untuk memproses *input*, menciptakan *output-output* yang akan membantu mencapai tujuan bersama. Untuk lebih mendetailnya dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

¹¹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*,.....hal. 46

¹² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*hal. 63

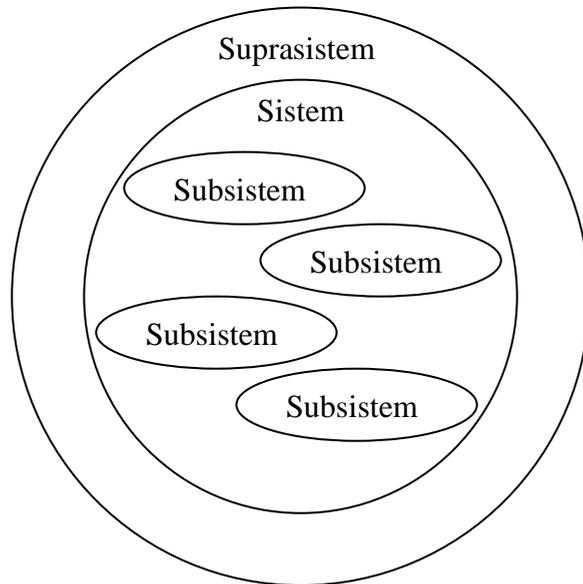
Gambar 6.1
Model Sistem Transformasi¹³



Ada beberapa tingkatan hirarki dari sistem yaitu ; subsistem, sistem dan suprasistem. Namun tidak semua organisasi mempunyai tiga sistem ini. Sebagai contoh dalam hirarki sistem ini dapat dianalogkan organisasi atau lembaga pendidikan tinggi. Universitas atau Institut merupakan bentuk suprasistem, Fakultas merupakan suatu sistem, sedangkan jurusan-jurusan atau program studi yang ada didalamnya merupakan subsistem. Secara lebih detail dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

¹³ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* ,..... hal. 49

Gambar 6.2
Tingkatatan Sistem¹⁴



4. Pendekatan Komunikasi Organisasi

Ada beberapa pendekatan yang perlu juga diketahui untuk mendeskripsikan komunikasi organisasi, yaitu pendekatan ilmiah, pendekatan cultural, dan pendekatan komunikasi sebagai suatu proses pengorganisasian.

Pendekatan Ilmiah menganggap bahwa organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah untuk meningkatkan produktifitas¹⁵. Berbagai studi pengendalian secara ilmiah akan memungkinkan manajemen mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas, yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan. Dalam pendekatan ini komunikasi dianggap

¹⁴ *Ibid.*

¹⁵ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,.....hal. 340

sebagai pemberian perintah dan menjelasknaprocedur dan operasi. Pendekatan ini hanya mengenal struktur formal organisasi dan sistem komunikasi formal.

Pendekatan kultural.prespektif ini memandang organisasi dan para pekerjanya memiliki seperangkat nilai-nilai dan tujuan yang sama. Dengan demikian maka organisasi dianggap sebagai satu kesatuan social atau kultur¹⁶ yang selalu memilikiperilaku, peran, kepahlawanan, dan nilai-nilai. Dalam pandangan cultural komunikasi tidak hanya sekedar pesan yang dikirim dari satu anggota ke anggota lain melalui satu atau lebih saluran, akan tetapi komunikasi harus dilihat secara integral di dalam organisasi. Karena realitasnya komunikasi dapat membentuk dan mendefinisikan organisasi, bagian-bagian dan fungsinya. Organisasi tidak dapat dipisahkan dengan para anggotanya, dan bahkan dengan komunikasinya, karena organisasi diciptakan oleh dan dibentuk oleh para anggotanya dari interaksi komunikasinya.

Organisasi sebagai kultur juga memandang bahwa organisasi jugamerupakan pandangan hidup (*way to life*) bagi para anggotanya. Dengan demikian akan nampak kultur organisasi sebagai suatu penampilan. Menurut Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo¹⁷ ada lima bentuk penampilan organisasi yaitu : ritual, hasrat (*passion*), sosialitas, politik organisasi dan enkulturasi.

Ritual merupakan suatu penampilan yang diulang-ulang secara teratur, suatu aktivitas yang dianggap oleh suatu kelompok sebagai sesuatu yang sudah biasa dan rutin. Ritual merupakan bentuk penampilan yang penting, karena secara tetap akan memperbaharui pemahaman kita mengenai pengalaman bersama dan memberikan legitimasi terhadap sesuatu yang kita pikirkan, rasakan dan kita lakukan.

Hasrat (*passion*) yaitu bagaimana para karyawan dapat mengubah pekerjaan rutin (ritual) mereka yang embosankan menjadi menarik dan merangsang minat.

Sosialitas. Bentuk penampilan ini akan memperkuat suatu pengertian bersama mengenai kebenaran ataupun norma-norma dan

¹⁶ *Ibid.*, hal. 342

¹⁷ S. Djuarsa Sendjaja, *Teori komunikasi* ,..... hal. 160

penggunaan aturan-aturan dalam organisasi, seperti tata susila dan sopan santun. Bentuk lain dari sosialitas ini adalah “privacy” yaitu penampilan sosialitas yang dikomunikasikan dengan penuh perasaan dan bersifat sangat pribadi. Pengakuan, memberi nasihat dan penyampaian kritik merupakan wujud dari “privacy” tersebut.

Politik organisasi. Penampilan ini menciptakan dan memperkuat minat terhadap kekuasaan dan pengaruh. Seperti memperlihatkan kekuatan diri, kekuatan untuk mengadakan proses tawar menawar (*bargaining power*) dan sebagainya.

Enkulturasikan yaitu mengajarkan budaya kepada para anggota organisasi. Bentuk ini termasuk *learning therapy* yang berupa penampilan ketika mengajari bagaimana sesuatu. Contohnya : cara mengajari pekerjaan pada orang lain.

Pendekatan Komunikasi Sebagai Suatu Proses Pengorganisasian. Perspektif ini melihat komunikasi tidak hanya semata-mata sesuatu yang dilakukan oleh para anggota organisasi dan merupakan alat untuk menyelesaikan suatu persoalan, namun komunikasi sendiri dipandang sebagai suatu proses pengorganisasian.

Teori pengorganisasian memandang organisasi bukan sebagai struktur atau kesatuan, tetapi suatu aktivitas¹⁸. Oleh karena itu lebih sesuai untuk disebut sebagai “pengorganisasian” dari organisasi. Sebab organisasi adalah sesuatu yang akan dicapai oleh sekelompok orang melalui proses yang terus menerus dilaksanakan. Dengan demikian, suatu aktivitas akan menciptakan organisasi, maka pengorganisasian dilakukan secara berkesinambungan.

Rangkuman

1. Teori struktural klasik dibangun atas dua landasan pokok mengenai organisasi yaitu organisasi sosial dan organisasi formal
2. Unsur kunci dari teori struktural klasik adalah adanya pembagian kerja sesuai jabatan, hirarki proses fungsional yang meliputi besar kecilnya

¹⁸ *Ibid.*, hal. 158

wewenang dan tanggung jawab, struktur yang meliputi jaringan hubungan dan peranan dalam suatu organisasi, dan pengawasan yang ketat antara pimpinan dan bawahan.

3. Teori Komunikasi – Kewenangan (Chester Bernard) ; Menurut teori ini organisasi adalah sistem orang bukan struktur yang direkayasa secara mekanis. Eksistensi suatu organisasi (sebagai suatu sistem kerjasama) bergantung kepada kemampuan manusia untuk berkomunikasi dan kemauan untuk bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang sama pula.
4. Teori Hubungan Manusiawi (Human Relations)(Elton Mayo). Dalam pandangan teori ini, manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi. Oleh karena itu manusia harus diberi perhatian yang lebih, jangan diabaikan. Karena tanpa manusia, organisasi tidak akan ada
5. Teori Fusi (Bakke dan Argyris) : Teori ini mengatakan bahwa organisasi, hingga suatu tahap tertentu mempengaruhi individu, sementara pada saat yang sama individu-pun mempengaruhi organisasi.
6. Teori Sistem : Teori ini memandang bahwa organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen yang saling bergantung satu sama lainnya dalam mencapai tujuan organisasi.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan fenomena-fenomena yang ada dalam organisasi/lembaga/perusahaan berdasarkan perspektif teori struktural klasik, transisional, sistem, dan pendekatan komunikasi organisasi ?
2. Analisislah fenomena tersebut sesuai dengan yang anda pahami, kemudian paparkan hasil temuan anda ?
3. Jelaskan manfaat setelah mempelajari materi ini ?

Paket 7

JARINGAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 7 ini berisi tentang jaringan komunikasi organisasi. Paket 7 ini merupakan materi terkait dengan komunikasi organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 7 ini mahasiswa akan mempelajari tentang jaringan komunikasi organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang jaringan komunikasi organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 7 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 7 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan jaringan komunikasi dalam organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu memetakan sistem jaringan komunikasi dalam organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Jaringan Komunikasi Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang jaringan komunikasi organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 5

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang jaringan komunikasi organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

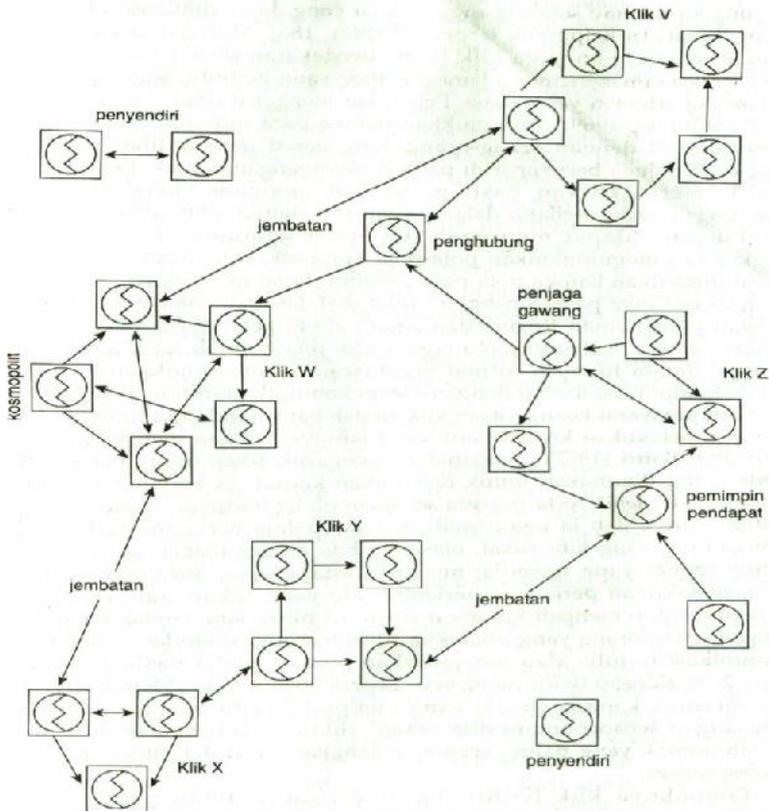
Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami jaringan komunikasi organisasi.

Gambar 7.1
Diagram Jaringan-Kerja Hipotesis Yang Menunjukkan
Peranan Jaringan-Kerja Komunikasi
(Sumber : Pace dan Faules, 1998 : 177)



Coba anda gambarkan secara detail peristiwa-peristiwa jaringan komunikasi dalam lembaga/organisasi/perusahaan tersebut ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan jaringan komunikasi organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang jaringan komunikasi pada Tabel 7.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang jaringan komunikasi organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

JARINGAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Yang dimaksud jaringan komunikasi organisasi adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. Jaringan ini dapat dilihat dalam dua perspektif, yaitu :

1. Kelompok kecil sesuai dengan sumberdaya yang dimilikinya akan mengembangkan pola komunikasi yang menggabungkan beberapa struktur jaringan komunikasi. Jaringan ini dijadikan sebagai sitem komunikasi umum yang digunakan organisasi atau kelompok untuk mengirimkan pesan kepada orang lain.
2. Jaringan komunikasi ini dapat dipandang sebagai struktur yang diformalkan yang diciptakan oleh organisasi sebagai sarana komunikasi organisasi .

Jaringan dalam organisasi membicarakan tentang sekumpulan manusia dimana mereka memiliki ikatan-ikatan yang saling berhubungan atau terikat satu sama lain. Dalam hubungan tersebut terdapat adanya suatu arus yang diatur agar tidak saling bertabrakan. Jaringan memiliki beberapa prinsip dasar, antara lain¹ :

1. Pola. Pola merupakan suatu bentuk yang sudah teratur atau diatur. Pola ini mengalir dari titik satu ke titik yang lainnya. Yang apabila ada sesuatu yang menyimpang dari pola tersebut, maka keteraturan jaringan akan terganggu.
2. Rangkaian. Rangkaian dapat dilihat sebagai suatu kesempurnaan. Sesuatu yang telah disusun sedemikian sehingga membentuk suatu rangkaian tersebut tadi. Rangkaian dalam organisasi satu akan berbeda dengan organisasi lainnya.
3. Rangkaian yang ada relatif stabil. Rangkaian ini merupakan suatu tata urutan melakukan sesuatu hal seperti misalnya jika ingin pergi keluar kota kita harus membeli tiket, menyiapkan baju, pergi ke bandara

¹ <http://rizkyriris.blog.fisip.uns.ac.id>

kemudian menaiki pesawat dan sebagainya yang menjadi suatu rangkaian. Dan jika rangkaian ini stabil maka akan digunakan secara terus-menerus.

4. Hukum yang mengatur. Jika orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi tersebut tidak berjalan sesuai rangkaian yang ada, maka akan mendapatkan sanksi yang berlaku. Hukum berlaku supaya prinsip-prinsip dasar tersebut dapat berjalan.

Secara umum ada dua pola jaringan dalam suatu organisasi yaitu jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal². Jaringan komunikasi formal adalah bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hirarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Sedangkan jaringan komunikasi informal adalah bilamana karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit.

Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yaitu komunikasi kepada bawahan (*downward communication*), komunikasi kepada atasan (*upward communication*), dan komunikasi horisontal (*horizontal communication*)³.

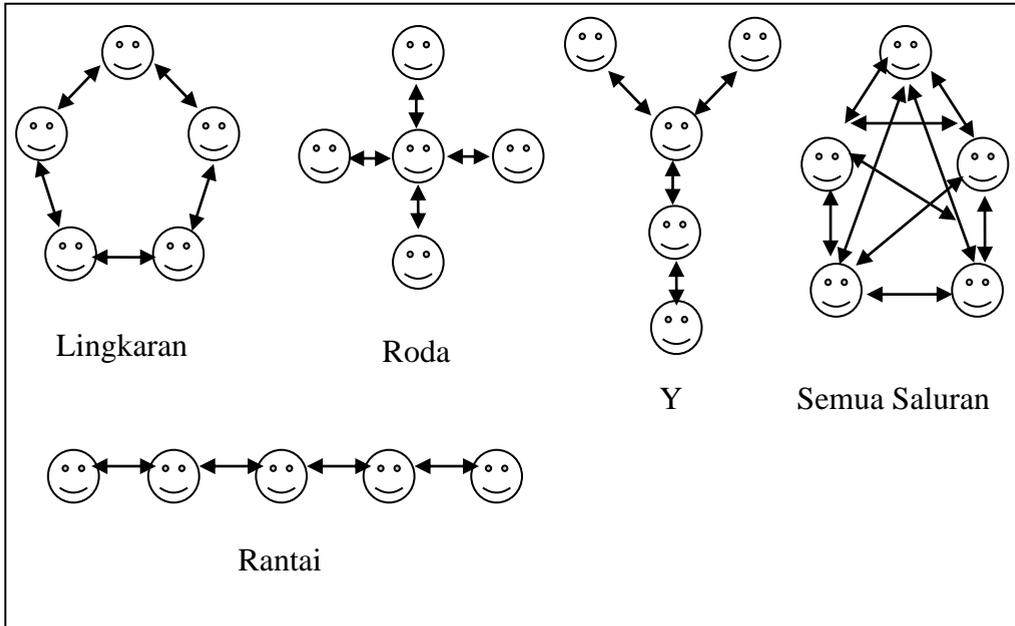
Jaringan komunikasi informal lebih dikenal dengan desas-desus (*grapevine*) atau kabar angin. Dalam istilah komunikasi *grapevine* dapat dikatakan sebagai metode untuk menyampaikan secara rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui jaringan komunikasi formal. Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah informasi yang didengar atau apa yang dikatakan orang, dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Yang perlu diingat pola jaringan adalah merupakan pola umum yang sering digunakan oleh suatu kelompok atau organisasi. Untuk lebih detailnya struktur jaringan ini dapat dilihat pada gambaran sebagai berikut :

² Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), hal. 107-126

³ Lihat pembahasan pada paet 4

Gambar 7.1
Lima Struktur Jaringan Komunikasi⁴



Keterangan :

1. Struktur Lingkaran : Struktur lingkaran tidak memiliki pemimpin semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Setiap anggota bisa berkomunikasi dengan anggota lainnya di sisinya.
2. Struktur Roda : Struktur roda memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya dipusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim pesan dari semua anggota. Oleh karena itu, jika semua anggota ingin berkomunikasi dengan anggota lainnya, maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya.

⁴ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia: Kuliah Dasar*, (Jakarta : Profesional Books, 1997), hal. 344

3. Struktur Y : Struktur Y relatif kurang tersentralisasi dibandingkan dengan struktur roda, tetapi lebih tersentralisasi dibandingkan dengan pola lainnya. Pada struktur Y juga terdapat pendapat pemimpin yang jelas (orang ketiga pada gambar 15). Tetapi satu anggota lainnya berperan sebagai pemimpin kedua (orang kedua dari bawah). Anggota ini dapat mengirimkan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. Ketiga anggota lainnya komunikasinya terbatas hanya dengan satu orang lainnya.
4. Struktur Rantai : Struktur rantai sama dengan struktur lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Keadaan terpusat juga terdapat disini. Orang yang berada diposisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada mereka yang berada di posisi lainnya.
5. Struktur Semua Saluran : Struktur semua saluran atau pola bintang hampir sama dengan struktur lingkaran dalam arti semua anggota adalah sama dan semuanya juga memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Tetapi, dalam struktur semua saluran, setiap anggota bisa berkomunikasi dengan setiap anggota lainnya. Pola ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimal.

Struktur jaringan tersebut diatas tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Semua jaringan dilihat dari penggunaannya untuk tugas-tugas tertentu. Sebagai contoh : pada struktur roda dan Y adalah sistemnya tersentralisasi. Pola ini merupakan yang efisien untuk mengerjakan tugas yang sederhana dan repetitive. Pada tugas semacam ini semua informasi harus dikumpulkan di satu tempat dan disebarkan pada semua anggotanya. Sebagai konsekuensi dari tersentralisasinya informasi, maka terjadi kepadatan informasi pada seorang pemimpin. Ketika informasi sudah padat, maka kadang-kadang seorang pemimpin sudah tidak kuasa untuk menyampaikan informasi ke anggotanya.

Pada pola yang terpusat (roda dan Y) membutuhkan seorang pemimpin yang mempunyai semangat, kepandaian, dan ketrampilan yang tinggi untuk mengatur tugas-tugas dan kepadatan informasi yang

menumpuk pada dirinya. Hal ini merupakan konsekwensi dari lemahnya posisi anggota untuk menentukan tugas-tugas tertentu.

Kelemahan yang ada pada struktur yang terpusat adalah anggota tidak dapat cepat beradaptasi dengan perubahan tugas dan kondisi yang ada. Hal ini berbeda dengan struktur yang tidak terpusat yang relative cepat beradaptasi karena semua anggota mempunyai hal yang sama, oleh karenanya selalu siap menerima segala gagasan baru dari orang lain.

Ada tujuh (7) peranan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi anggota klik, penyendiri, jembatan, penghubung, penjaga gawang, pemimpin pendapat, dan kosmopolit⁵.

Klik adalah sebuah kelompok individu yang paling sedikit separuh dari kontakannya merupakan hubungan dengan anggota-anggota lainnya. **Penyendiri** adalah mereka yang hanya melakukan sedikit atau yang sama sekali tidak mengadakan kontak dengan anggota kelompok yang lainnya. **Jembatan** adalah seorang anggota klik yang memiliki sejumlah kontak yang menonjol dalam kontak antar kelompok, juga menjalin kontak dengan anggota klik lain. **Penghubung** adalah orang yang mengaitkan atau menghubungkan dua klik atau lebih tetapi ia bukan anggota salah satu kelompok yang dihubungkan tersebut. **Penjaga gawang** (*gate keeper*) adalah orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang akan disebarakan melalui sistem tersebut. **Pemimpin pendapat** (*opinion leader*) adalah orang tanpa jabatan formal dalam semua sistem sosial, yang membimbing pendapat dan mempengaruhi orang-orang dalam keputusan mereka. **Kosmopolit** adalah orang yang menghubungkan para anggota organisasi dengan orang-orang dan peristiwa-peristiwa di luar batas-batas struktur organisasi. Manusia kosmopolitan adalah orang yang menjadi milik seluruh dunia atau orang yang bebas dari gagasan, prasangka, atau kecintaan lokal, daerah, atau nasional. Seorang

⁵ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Editor : Deddy Mulyana, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000), hal. 176-183

kosmopolit adalah individu yang melakukan kontak dengan dunia luar, dengan individu-individu di luar organisasi.

Rangkuman

1. Jaringan komunikasi organisasi adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain.
2. Ada dua pola jaringan dalam suatu organisasi yaitu jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal. Jaringan komunikasi formal adalah bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hirarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan. Sedangkan jaringan komunikasi informal adalah bilamana karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan hubungan posisi, walaupun ada mungkin sedikit.
3. Komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah informasi yang didengar atau apa yang dikatakan orang, dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan jaringan komunikasi organisasi yang ada dalam organisasi/lembaga/perusahaan yang anda ketahui ?
2. Analisislah fenomena jaringan tersebut sesuai dengan yang anda pahami, kemudian paparkan hasil temuan anda ?
3. Jelaskan manfaat yang dapat diambil setelah mempelajari materi ini ?

Paket 8

GAYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 8 ini berisi tentang gaya komunikasi dalam organisasi. Paket 8 ini merupakan materi terkait dengan kompetensi komunikasi organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 8 ini mahasiswa akan mempelajari tentang gaya komunikasi dalam organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang gaya komunikasi dalam organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 8 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket selanjutnya.

Perkuliahan pada paket 8 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan gaya komunikasi dalam organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menerapkan gaya komunikasi dalam organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Gaya Komunikasi Dalam Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang jaringan komunikasi organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 8

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang gaya komunikasi dalam organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami gaya komunikasi

Gambar 8.1 Gaya Komunikasi

APA GAYA KOMUNIKASI ANDA ?

Keberhasilan dan kelengkapan kerja kita acap kali tergantung dari bagaimana cara kita mengkomunikasikan kebutuhan dan tujuan kita kepada orang lain. Melalui komunikasi yang efektif, kita semua mencari pengertian tentang gaya komunikasi orang lain sebaik mungkin. Berikut ini ada satu kuis untuk menguji gaya komunikasi kita yang saya kutip dari buku *How to Become a Better Negotiator* yang ditulis James G. Patterson, kuis ini akan menentukan gaya komunikasi yang paling dominan dari Anda, yakni gaya *Listener*, *Creator*, *Doer*, atau *Thinker*.

Selamat Mencoba

No.	Sikap	=	Respons								
			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
1	Kebiasaan dasar	=	Suka menerima	<input type="checkbox"/>	Bersahabat	<input type="checkbox"/>	Mengawasi	<input type="checkbox"/>	Evaluasi	<input type="checkbox"/>	
2	Pembuatan keputusan	=	Perlahan	<input type="checkbox"/>	Emosional	<input type="checkbox"/>	Ikut kata hati	<input type="checkbox"/>	Berbasis fakta	<input type="checkbox"/>	
3	Saya bicara tentang	=	Yang bersifat personal	<input type="checkbox"/>	Orang lain	<input type="checkbox"/>	Prestasi kerja	<input type="checkbox"/>	Organisasi	<input type="checkbox"/>	
4	Penggunaan waktu	=	Sabar	<input type="checkbox"/>	Sosial	<input type="checkbox"/>	Resah	<input type="checkbox"/>	Paling akhir	<input type="checkbox"/>	
5	Relasi dengan sesama	=	Suka menerima	<input type="checkbox"/>	Empati	<input type="checkbox"/>	Komando	<input type="checkbox"/>	Penuh perhitungan	<input type="checkbox"/>	
6	Isyarat tubuh	=	Jarang	<input type="checkbox"/>	Terbuka	<input type="checkbox"/>	Mendalam	<input type="checkbox"/>	Tertutup	<input type="checkbox"/>	
7	Pakaian	=	Sesuaikan	<input type="checkbox"/>	Bergaya	<input type="checkbox"/>	Formal	<input type="checkbox"/>	Konservatif	<input type="checkbox"/>	
8	Di tempat kerja	=	Kukuh	<input type="checkbox"/>	Antusias	<input type="checkbox"/>	Cepat	<input type="checkbox"/>	Terkontrol	<input type="checkbox"/>	
9	Mendengarkan	=	Sangat menarik	<input type="checkbox"/>	Kacau	<input type="checkbox"/>	Penuh perhatian	<input type="checkbox"/>	Selektif	<input type="checkbox"/>	
10	Ruang kerja	=	Suvenir	<input type="checkbox"/>	Gambar-gambar	<input type="checkbox"/>	Hadiah	<input type="checkbox"/>	Bagan-bagan	<input type="checkbox"/>	
11	Orientasi ke depan	=	Mendukung	<input type="checkbox"/>	Pada orang	<input type="checkbox"/>	Hasil	<input type="checkbox"/>	Fakta	<input type="checkbox"/>	
12	Kepribadian dasar	=	Santai	<input type="checkbox"/>	Ramah	<input type="checkbox"/>	Dominasi	<input type="checkbox"/>	Tak ada musibah	<input type="checkbox"/>	
13	Komunikasi	=	Rendah	<input type="checkbox"/>	Hidup	<input type="checkbox"/>	Langsung	<input type="checkbox"/>	Kalau perlu	<input type="checkbox"/>	
14	Respons terhadap orang lain	=	Kukuh	<input type="checkbox"/>	Bersahabat	<input type="checkbox"/>	Resah	<input type="checkbox"/>	Jauh	<input type="checkbox"/>	
TOTAL SCORE			PENDENGAR		PENCIPTA		PELAKU		PEMIKIR		
PENILAIAN SCORE			Total Skor : 7 atau lebih = sangat kuat; 5-6 = rata-rata; 0-2 = rendah								

Isi latihan tabel pertanyaan tentang gaya komunikasi di atas dengan jujur dan apa adanya, renungkan, pikirkan, dan tulis apa yang harus anda lakukan dalam kehidupan organisasi dan masyarakat !

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan gaya komunikasi dalam organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang gaya komunikasi pada gambar 8.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang gaya komunikasi organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

GAYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Gaya komunikasi (*communications Style*) adalah seperangkat perilaku antarpribadi terspesialisasi dan digunakan dalam suatu situasi tertentu¹. Gaya komunikasi dapat mendeskripsikan bagaimana perilaku orang dalam suatu organisasi dalam menyampaikan ide atau gagasan. Ada enam gaya komunikasi yang sering digunakan oleh orang dalam suatu organisasi, gaya-gaya tersebut disesuaikan dengan maksud dan tujuan pengiriman pesan. Gaya komunikasi yang dimaksud adalah *Controlling Style*, *Equalitarian Style*, *Structuring Style*, *Dynamic Style*, *Relinquishing Style*, dan *WithdrawalStyle*.

Controlling Style.

Gaya komunikasi ini bersifat mengendalikan, mengatur, membatasi, dan bahkan memaksa perilaku dan pikiran orang lain. Dalam proses komunikasi gaya komunikasi ini sejenis dengan komunikasi satu arah. Gaya ini menekankan pada aspek pengiriman pesan tanpa memperdulikan aspek umpan balik. Komunikator dalam gaya ini lebih mementingkan dirinya sendiri dan mengesampingkan kritikan dari orang lain, bahkan berusaha untuk memaksa dengan menggunakan kewenangannya kepada orang lain untuk mengikuti pendapat-pendapatnya.

Pesan yang disampaikan oleh komunikator dalam gaya ini tidak berupaya untuk *sharing ide* dengan komunikannya, melainkan hanya untuk menjelaskan apa yang dilakukannya. Gaya ini biasanya digunakan untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif.

¹ Sasa Djuarsa Sendjaja, *Teori Komunikasi*, (Jkarata : Universitas Terbuka, 1994), hal. 142

Equilitarian Style

Gaya komunikasi ini lebih mementingkan aspek kesamaan atau keseimbangan pesan. Artinya penyebaran pesan dapat terjadi secara lisan maupun tulisan yg bersifat dua arah atau timbal balik. Gaya komunikasi ini biasanya digunakan oleh orang yang mempunyai sikap kepedulian terhadap orang lain dan juga memiliki kemampuan membina hubungan baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun hubungan kerja. Gaya komunikasi ini tepat untuk memelihara empati dan kerjasama, karena sifat keterbukaan dalam berkomunikasi antar anggota organisasi.

Structuring Style

Gaya komunikasi ini bersifat terstruktur, yaitu melalui struktur penerimaan maupun pengiriman pesan baik secara lisan maupun tulisan untuk memantapkan perintah yang harus dilakukan. Penjadualan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Dalam gaya ini alur pesan mengikuti struktur yang ada dalam organisasi.

Dynamic Style

Gaya komunikasi ini mempunyai kecenderungan agresif, karena menyadari bahwa dilingkungan kerjanya berorientasi pada tindakan. Yang biasanya menggunakan gaya ini adalah para juru kampanye dan supervisor yang membawahi pekerja *sales*. Tujuan dilakukannya gaya ini adalah untuk merangsang pekerja agar bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini efektif untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang bersifat kritis. Dengan persyaratan karyawan juga mempunyai kemampuan untuk melakukan hal-hal yang kritis.

Relinquishing Style

Gaya ini bersifat akomodatif, artinya meskipun seorang pemimpin mempunyai hak untuk memerintah dan mengontrol orang lain, tetapi lebih banyak bersedia untuk menerima saran dan pendapat dari orang lain. Gaya ini efektif jika orang yang diajak bekerjasama adalah orang yang berpengetahuan yang luas, berpengalaman, dan bertanggung jawab.

Withdrawal Style

Gaya komunikasi ini lebih bersifat menghindari tanggung jawab. Karena keinginan untuk menghindari tanggung jawab, maka tidak ada keinginan untuk berkomunikasi. Oleh Karena itu gaya ini tidak cocok untuk komunikasi organisasi.

Dari enam gaya komunikasi diatas, *equalitarian style* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sedangkan *structuring, dynamic* dan *relinquishing* dapat digunakan secara strategisi untuk menghasilkan efek yang bermanfaat bagi organisasi. Adapun gaya komunikasi *controlling* dan *withdrawal* mempunyai kecenderungan menghalangi berlangsungnya interaksi yang bermanfaat dan produktif. Adapun secara lebih rinci dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 8.1
Gaya Komunikasi²

GAYA	KOMUNIKATOR	MAKSUD	TUJUAN
<i>Controlling</i>	Memberi perintah, membutuhkan perhatian orang lain	Mempersuasi orang lain	Menggunakan kekuasaan dan wewenang
<i>Equalitarian</i>	Akrab dan hangat	Menstimulasi orang lain	Menekankan pengertian bersama
<i>Structuring</i>	Obyektif, tidak memihak	Mengsistemasi lingkungan kerja, memantapkan struktur	Menegaskan ukuran, prosedur aturan yang dipakai
<i>Dynamic</i>	Mengendalikan agresif	Menumbuhkan sikap untuk	Ringkas dan singkat

² Jerry W. Koehler, Kail W.E Anatol, Ronald L. Applbaum, *Organizational Communication, Behavioral Perspectives*, (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981), hal. 48

GAYA	KOMUNIKATOR	MAKSUD	TUJUAN
		bertindak	
<i>Relinquishing</i>	Berswadia menerima gagasan orang lain	Mengalihkan tanggung jawab pada orang lain	Mendukung pandangan orang lain
<i>withdrawal</i>	Independent/berdiri sendiri	Menghindari komunikasi	Mengalihkan persoalan

Tabel 8.2
Gaya Komunikasi³

	Passive	Assertive	Aggressive
Verbal Communication	<ul style="list-style-type: none"> •apologetic •overly soft or tentative voice 	<ul style="list-style-type: none"> •I statements •firm voice 	<ul style="list-style-type: none"> •you statements •loud voice
Non-verbal Communication	<ul style="list-style-type: none"> •looking down or away •stooped posture, excessive head nodding 	<ul style="list-style-type: none"> •looking direct •relaxed posture, smooth and relaxed movements 	<ul style="list-style-type: none"> •staring, narrow eyes •tense, clenched fists, rigid posture, pointing fingers
Implications to Others	<ul style="list-style-type: none"> •my feelings are not important •I don't matter •I think I'm inferior 	<ul style="list-style-type: none"> •we are both important •we both matter •I think we are equal 	<ul style="list-style-type: none"> •your feelings are not important •you don't matter •I think I'm superior

Sumber : <http://merryhutagalung.blogspot.com>

Tabel 8.2 di atas menunjukkan ada tiga gaya dalam berkomunikasi yaitu gaya komunikasi pasif, asertif, dan agresif. Dalam konteks komunikasi verbal gaya komunikasi pasif cenderung ada rasa penyesalan,

³ <http://merryhutagalung.blogspot.com>

merendah, dan bahkan dengan suara yang lembut. Dalam konteks komunikasi non verbal komunikasi pasif memiliki kecenderungan melihat ke bawah atau ke sudut yang lain ketika melakukan komunikasi, postur tubuh yang cenderung *membungkuk*, dan *mengangguk* yang berlebihan. Implikasinya pada orang lain adalah tidak mementingkan perasaan, tidak ada kepedulian, dan berpikiran lebih rendah.

Gaya komunikasi asertif dalam konteks komunikasi verbal lebih cenderung memiliki pernyataan dengan suara yang tegas. Dalam konteks komunikasi non verbal komunikasi asertif memiliki kecenderungan untuk bertatapan muka secara langsung, dengan gerakan tubuh yang rilek, banyak tersenyum, dan memiliki gerakan-gerakan yang rilek. Implikasinya pada orang lain, kedua orang yang melakukan komunikasi merasa penting bagi keduanya, ada kepedulian berdua, dan mereka berpikir secara seimbang.

Gaya komunikasi agresif dalam konteks komunikasi verbal lebih cenderung memiliki pernyataan dengan suara yang keras (*nyaring*) dalam menyampaikan pesan. Dalam konteks komunikasi non verbal komunikasi agresif memiliki kecenderungan dalam berkomunikasi dengan tatapan mata yang tajam (terbelalak) atau dengan tatapan mata yang sempit (menahan kemarahan), tegang, tangannya mengepal, gerakannya (postur kaku), dan serinkali jarinya menunjuk-nunjuk. Implikasinya pada orang lain adalah menganggap perasaan itu tidak penting, tidak peduli, dan berpikir dialah yang paling *superior*.



Sumber : <http://merryhutagalung.blogspot.com>

Gambar 8.2
Gaya Komunikasi Pemimpin Di Indonesia



Rangkuman

1. Gaya komunikasi (*communications Style*) adalah seperangkat perilaku antarpribadi terspesialisasi dan digunakan dalam suatu situasi tertentu
2. Gaya komunikasi terdiri dari *Controlling Style, Equalitarian Style, Structuring Style, Dynamic Style, Relinquishing Style*, dan *WithdrawalStyle*
3. Gaya komunikasi pasif, asertif, dan agresif

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan gaya komunikasi dalam organisasi yang ada dalam organisasi/lembaga/perusahaan yang anda ketahui ?
2. Analisislah fenomena gaya komunikasi tersebut sesuai dengan yang anda pahami, kemudian paparkan hasil temuan anda ?
3. Jelaskan manfaat yang dapat diambil setelah mempelajari materi ini ?

Paket 9

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 9 ini berisi tentang komunikasi organisasi dalam organisasi. Sub tema yang pertama tentang dinamika kelompok, sub tema yang kedua tentang komunikasi dan konflik, sub tema yang ketiga tentang kepemimpinan dalam komunikasi organisasi, sub tema yang ke empat tentang komunikasi dan problem solving, dan sub tema yang kelima tentang komunikasi dan decision makers. Paket 9 ini merupakan materi terkait dengan dinamika komunikasi dalam organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 9 ini mahasiswa akan mempelajari tentang komunikasi organisasi dalam organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang komunikasi organisasi dalam organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 9 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket yang lain.

Perkuliahan pada paket 9 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan berbagai bentuk dinamika kelompok, konflik, kepemimpinan, problem solving, dan decision makers.

Indikator

Mahasiswa mampu mengidentifikasi proses dinamika kelompok, konflik, kepemimpinan dalam komunikasi organisasi, dan mampu mengaplikasikan proses problem solving dan decision makers.

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Dinamika Kelompok
2. Komunikasi & Konflik
3. Kepemimpinan Dalam Komunikasi Organisasi
4. Komunikasi dan Problem Solving
5. Komunikasi dan Decision makers

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang model komunikasi organisasi dalam organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 9

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang komunikasi organisasi dalam organisasi.

3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami komunikasi organisasi dalam organisasi.

Tabel 9.1 : Pernik-Pernik Organisasi

Seorang manajer dalam sebuah perusahaan nasional mengundang suatu rapat perusahaan yang dihadiri oleh bawahannya. Rapat dilakukan dengan agenda menentukan pemenang tender. Tender sebuah proyek telah dilakukan dan menghasilkan lima kontraktor yang mengikuti lelang sebuah proyek bangunan yang bernilai milyaran rupiah. Lima pemenang tender ini memiliki nilai yang sama sehingga di masukkan dalam kategori kontraktor yang memenuhi syarat menang. Pada rapat tersebut dipimpin oleh manajer pengadaan barang. Rapat berjalan “kaku”, monoton, dan mengalami ketegangan. Hal ini terjadi karena pimpinan rapat memimpin dengan intimidasi untuk memenangkan kontraktor tertentu. Sebaliknya, sebagian besar peserta rapat menginginkan penentuan pemenang tender dilakukan melalui kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Wal hasil rapat dilakukan dengan penuh “ketegangan” dan ditentukan secara otoriter oleh pimpinan rapat, banyak peserta rapat yang “menggerutu” sambil marah dalam hati.

Sebagai renungan, coba anda gambarkan secara detail peristiwa-peristiwa dalam lembaga/organisasi/perusahaan tersebut, kaitkan dengan materi yang anda pahami ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan komunikasi organisasi dalam organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang pernik-pernik organisasi pada Tabel 9.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang model komunikasi organisasi dalam organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM ORGANISASI

1. Dinamika Kelompok dalam Komunikasi Organisasi

Dinamika kelompok adalah proses perubahan yang terjadi dari diri anggota organisasi yang membentuk kelompok-kelompok dalam organisasi. Ada dua macam perubahan dalam diri anggota organisasi. Yang *pertama* adalah perubahan dalam nilai-nilai dan asumsi, sedangkan yang *kedua* adalah perubahan yang terjadi dalam pekerjaan itu sendiri. Perubahan pertama terjadi karena ada pergeseran asumsi dari anggota bahwa manajer dalam suatu organisasi mempunyai tugas untuk mengajak para pegawai melaksanakan tugas mereka, kemudian asumsi tersebut beralih bahwa sebenarnya pegawai akan membuat keputusan sendiri untuk bekerja lebih efektif¹. Perubahan kedua terjadi karena banyak pekerjaan yang tidak direncanakan dengan baik. Oleh karena itu timbul revolusi kerja yang lebih didominasi oleh semangat, motivasi dan kerjasama dengan orang lain, dan “agak” mengesampingkan pimpinan.

Ada tiga cara membangun sebuah kelompok dalam suatu organisasi, yaitu melalui pemuasan kebutuhan, melalui penugasan pada proyek dan melalui penataan ulang pekerjaan yang dilakukan orang².

Pembentukan kelompok melalui pemuasan kebutuhan berdasarkan pada asumsi bahwa orang ingin memiliki perkumpulan bersama orang-orang lainnya. Schutz (1958) mengemukakan teori mengenai hubungan antarpersona, yang disebut dengan OHAM yaitu orientasi hubungan antarpersona mendasar dan FIRO : *fundamental interpersonal relations orientation* yang meliputi tiga jenis kebutuhan yaitu (1) kebutuhan untuk penampungan (*inclusion*) yaitu kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, (2) kebutuhan untuk kendali yaitu kebutuhan untuk memiliki

¹ Charles A. Connrad, *The Game Of Work*, (Slat Lake City : Shadow Mountain, 1984), hal. 1- 11

² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*,.....hal. 312

kekuasaan dan pengaruh, dan (3) kebutuhan untuk perhatian mendalam (*afeksi*) yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan pribadi yang hangat dan akrab dengan orang lain.

Pembentukan kelompok melalui penugasan pada proyek berarti bahwa keanggotaan kelompok atau tim seringkali dilakukan karena penugasan. Dalam suatu organisasi orang-orang lebih sering ditunjuk, dipilih dan ditugaskan untuk melaksanakan tugas tertentu. Sebagian besar kegiatan kelompok muncul sebagai konsekuensi penugasan karena dorongan suatu tugas yang memungkinkan terjadi pengembangan ikatan kelompok yang dapat memuaskan hubungan antarpersona. Penugasan juga memberi peluang untuk berpartisipasi dalam pemecahan masalah-masalah kelompok, pembagian informasi, dan interaksi nonformal. Hubungan antarpersona yang berjarak dekat (hubungan intim) mempunyai kecenderungan interaksi lebih banyak dan berpeluang untuk saling tertarik. Oleh karena itu dalam kelompok yang demikian akan semakin dekat dan akrab karena dibentuk oleh suatu tugas organisasi.

Pembentukan kelompok melalui penataan ulang pekerjaan mempunyai arti bahwa pekerjaan organisasi dapat diselesaikan paling efektif, bila pekerjaan itu ditata ulang secara tim/kelompok karena pekerjaan tersebut diorganisasikan untuk kerja tim.

Tahap perkembangan kelompok dibagi menjadi empat tahap yaitu **tahap pembentukan, gangguan, penormaan, dan pelaksanaan**³. Pada tahap pembentukan perhatian para anggota tercurah pada masalah keanggotaannya dalam kelompok, menjadi disukai atau diterima oleh kelompok. Fungsi dan tugas anggota berorientasi pada pekerjaan yang harus dilaksanakan. Pada tahap kedua, mulai menentukan siapa yang mengendalikan dan apa pengaruh orang tersebut kepada tim. Perasaan yang berbeda mengenai otoritas, peraturan dan kepemimpinan mencuat ke permukaan dalam bentuk konflik antarpersona. Tim gagal bekerja dengan arah yang menyatu karena sudah mulai muncul *klik-klik* dan meningkat menjadi konflik antarpersona. Tahap ini merupakan tahapan kritis dalam perkembangan kelompok, dan banyak yang menjadi berantakan. Konflik yang tidak terselesaikan cenderung menghambat

³ *Ibid.*, hal. 315

kelompok untuk bekerja sesuai dengan fungsi secara lancar. Fungsi dan tugas anggota kelompok adalah mengorganisasikan dan struktur kelompok dalam rangka menentukan siapa yang akan bertanggung jawab terhadap semua pekerjaan kelompok.

Pada tahap yang ketiga, penormaan. Tahap ini sudah mulai ada titik terang dalam menyelesaikan masalah akibat konflik. Anggota tim mulai ikut serta dalam kerjasama yang membangun, dan konflik dipandang sebagai suatu kebutuhan untuk melihat suatu masalah dari semua segi. Anggota juga sudah mulai berbagi gagasan dan perasaan dan saling memberikan umpan balik satu sama lainnya. Hal ini merupakan fungsi tugas utamanya yaitu berbagi informasi. Pada tahap yang keempat, pelaksanaan. Tahap ini hal-hal yang berkaitan dengan hubungan antarpersona dan pekerjaan dilakukan bersama-sama dan secara serentak.

Mengenai perkembangan kelompok ini secara ringkas dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 9.2
Tahapan Perkembangan Kelompok⁴

NO	TAHAP	MASALAH HUBUNGAN ANTARPERSONA	MASALAH FUNGSI TUGAS
1	Pembentukan	Bergantung/Mandiri	Orientasi
2	Gangguan	Konflik Antarpersonal	Organisasi/Struktur
3	Penormaan	Kesatupaduan	Pembagian Informasi
4	Pelaksanaan	Interdependensi	Pemecahan Masalah

Fungsi kelompok bagi anggotanya adalah sebagai berikut : 1) memenuhi kebutuhan antarpersona, 2) memberi dukungan bagi konsep-diri perorangan, dan 3) melindungi para individu dari kesalahan mereka sendiri. Adapun tujuan interaksi dan dinamika kelompok adalah :

⁴ *Ibid.*

- untuk mempertahankan kelompok atau tim agar tetap utuh dan berfungsi lancar (untuk mempertahankan kelompok yang amat padu), dan
- untuk mempertahankan agar kelompok atau tim melaksanakan pekerjaan yang mereka hadapi (untuk mempertahankan sikap berorientasi-tugas melalui pendekatan sistematis terhadap pemecahan masalah).

Ada tiga kategori peranan fungsional yang dilakukan oleh anggota kelompok dan tim yaitu :

1. Peranan yang memperlancar pengaruh kelompok dalam pemecahan masalah (peranan tugas)
2. Peranan yang mempertahankan, memperkuat, mengatur dan terus menerus menghidupkan kelompok atau tim (peranan pemeliharaan)
3. Peranan yang mengganggu kemajuan dan usaha kelompok dengan menonjolkan pemenuhan kebutuhan perorangan yang tidak relevan atau bertentangan dengan penyelesaian tugas dan pemeliharaan kelompok (peranan mengganggu)⁵.

Di samping fungsi, tugas dan peranan yang telah dijelaskan di atas ada hal penting yang juga ikut berperan dalam kesatuan sebuah kelompok yaitu norma dan status dalam suatu kelompok. Norma yaitu keyakinan bersama terhadap aturan kelompok yang telah disepakati. Jika norma yang telah disepakati tidak dipatuhi oleh anggota kelompok maka akan mengganggu kepaduan kelompok. Demikian juga dengan status. Status dalam suatu kelompok seringkali ditentukan oleh latar belakang keluarga, nama atau kerabat, pekerjaan, pendidikan, senioritas, usia, jenis kelamin atau latar belakang etnik juga seringkali memberikan peran untuk memperoleh status yang lebih tinggi. Seorang anggota akan lebih dipercayai oleh kelompok untuk memegang kendali suatu organisasi.

⁵ *Ibid.*, hal. 319

2. Konflik Dalam Komunikasi Organisasi

Konflik adalah suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka⁶.

Istilah “perjuangan” dalam definisi diatas menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak tersebut yang dinyatakan, dikenali dan dialami. Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan. Konflik dapat dinyatakan dengan cara-cara yang berbeda, misalnya ; dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan secara verbal. Indikator-indikator awal terjadinya konflik dapat dikenali melalui hal-hal sebagai berikut :

- Peningkatan intensitas ketidaksepakatan diantara anggota-anggota kelompok.
- Komentar-komentar yang sebelumnya netral bernada tidak ramah
- Ketika ketegangan bertambah, tanda-tanda ketidaksepakatan mengemuka secara langsung melalui ; keluh kesah, gerakan-gerakan kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, sikap bengong, duduk terbungkuk di kursi, melamun, dan ucapan-ucapan yang ketus.

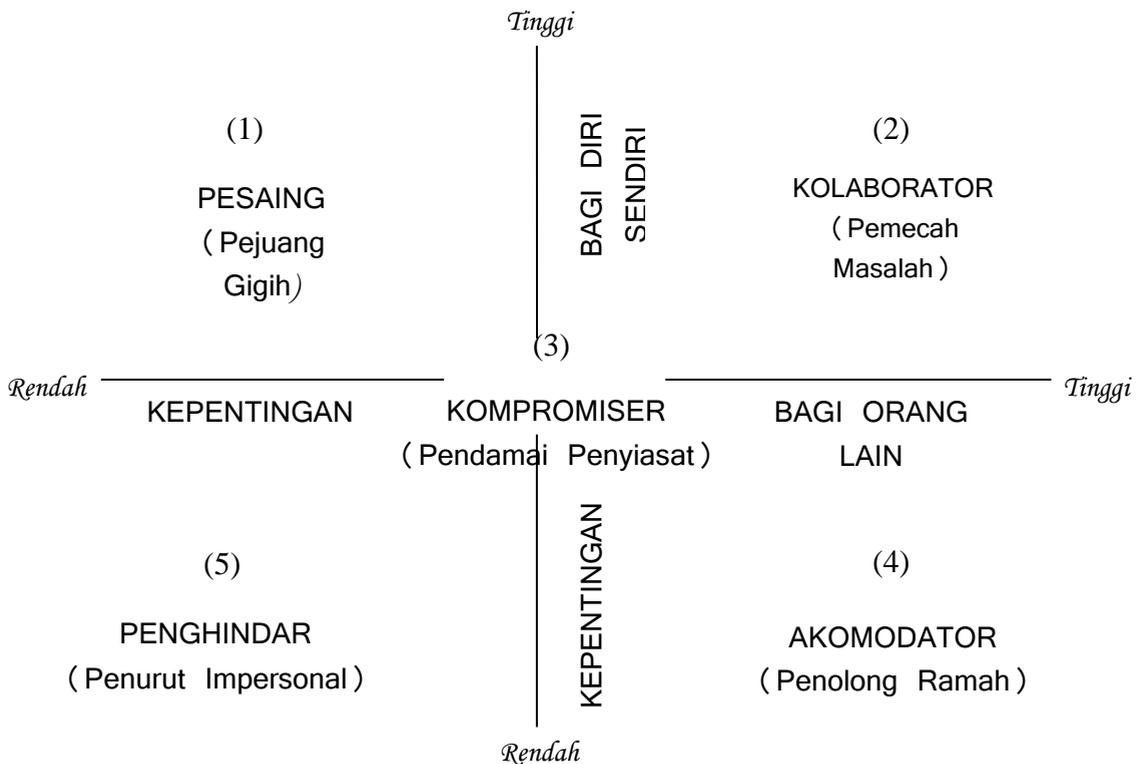
⁶ *Ibid.*, hal.369

Gaya Konflik

Gaya konflik dapat dibedakan menjadi dua yaitu gaya konflik pribadi dan konflik antar kelompok.

1. Gaya Konflik Pribadi

Gambar 9.1
Gaya Konflik Pribadi⁷



⁷ Coffey dkk, *Behavior In Organizations : A Multidimensional View*,(USA : Prentice Hall,1975), hal. 174

Keterangan :

1. Pesaing atau Pejuang Gigih. Orang yang mengemukakan gaya ini mengejar kepentingannya sendiri secara agak dzalim dan pada umumnya dengan mengorbankan anggota-anggota lain kelompok. Pejuang gigih memandang kekecalhan sebagai tanda kelemahan, status yang menurun, dan suatu citra diri yang ambruk. Kemenanganlah satu-satunya tujuan yang layak, yang meruapakan prestasi dan kebahagiaan.
2. Kolaborator atau Pemecah Masalah. Orang yang menggunakan gaya ini berusaha menciptakan situasi yang memungkinkan tujuan semua kelompok dapat dicapai. Pemecah masalah berusaha menemukan solusi yang diterima semua pihak. Kemenangan atau kekalahan bukanlah cara memandang suatu konflik.
3. Kompromiser atau Pendamai Penyiasat. Orang yang menggunakan gaya ini berasumsi bahwa setiap orang yang terlibat dalam suatu pertentangan mampu menerima kekalahan, dan ia berusaha membantu menemukan suatu posisi yang dapat dijalankan. Suatu pola “mengalah” sering berkembang.
4. Akomodator atau Penolong Ramah. Orang yang menggyunakan gaya ini kurang tegas dan cukup koperatif, mengabaikan kepentingannya sendiri demi kepentingan orang lain. Penolong yang ramah merasa bahwa keselarasan harus ditegakkan dan bahwa kemarahan dan konfrontasi adalah hal buruk.
5. Penghindar atau Penurut Impersonal. Orang yang menggunakan gaya ini cenderung memandang konflik sebagai tidak produkti dan sedikit menghukum. Maka “penghindar” menjauhi situasi yang tidak nyaman dengan menolak untuk terlibat⁸.

⁸ *Ibid.*

2. Konflik Antarkelompok.

Ada tujuh tahapan yang menandai terjadinya konflik antarkelompok :

1. Keraguan dan kecurigaan mulai mengemuka, dan iklim diantara kelompok-kelompok tersebut merosot.
2. Persepsi antar kelompok luar menjadi terdistorsi atau terstereotipkan dan terpolarisasikan dengan komentar-komentar verbal yang memisahkan kelompok-kelompok yang “baik” dari kelompok-kelompok yang “buruk”.
3. Kepaduan dan perasaan-perasaan yang berkaitan seperti keramahan, ketertarikan, keakraban dan kepentingan dalam tiap kelompok meningkat.
4. Kepatuhan kepada norma kelompok dan konformitas juga meningkat dalam setiap kelompok.
5. Kelompok-kelompok mempersiapkan diri mereka sendiri bagi kepemimpinan dan pengarahan yang lebih otoritan.
6. Perilaku memusuhi, hubungan komunikatif yang berkutrang, dan tanda-tanda lain hubungan antarkelompok, menjadi tampak.
7. Pemisahan komplet sama-sama diharapkan, dan setiap bentuk usaha kerjasama yang positif terhenti.

Untuk mengurangi terjadinya konflik antarkelompok Huse dan Bowditch⁹ menyarankan lima cara meminimalkan konflik dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Pastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah-masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat. Wakil dari kelompok yang berlainan dapat bertemu secara teratur untuk mengkaji bidang-bidang masalah dan untuk membuat rekomendasi bersama.
2. Memberi giliran pada orang-orang yang mempunyai kelompok berbeda.

⁹ Edgar F. Huse dan James L. Bowditch, *Behavior in Organizations : A Sistem Approach to Managing*, (Wesley : Reading Mass, 1973), hal. 108

3. Buatlah agar kelompok-kelompok berhubungan dekat satu sama lain.
4. Temukan musuh bersama.
5. Identifikasikan atau kembangkan suatu perangkat tujuan bersama.

3. Kepemimpinan Dalam Komunikasi Organisasi

Kepemimpinan pelaksanaan otoritas dan pembuatan keputusan, atau inisiatif untuk bertindak yang menghasilkan pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama atau sebuah aktivitas untuk mempengaruhi beberapa orang agar dapat diarahkan mencapai tujuan tertentu¹⁰.

Seorang pemimpin mempunyai tiga peran, yaitu pertama, peran hubungan antarpribadi (*interpersonal role*). Peran ini dijalankan sesuai dengan tugasnya sebagai pemimpin atau sesuai dengan jabatan yang melekat padanya. Kedua, peranan yang berhubungan dengan informasi (*information role*). Peran ini dijalankan sebagai *gatekeeper* informasi dalam suatu organisasi. Masuk dan keluarnya informasi adalah tanggung jawab dari pemimpin. Ketiga, peranan yang berhubungan dengan pembuatan keputusan (*decisional role*). Peran ini dijalankan sebagai orang yang selalu terlibat pengambilan keputusan dalam organisasi¹¹.

Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi anggotanya¹². Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerjasama dengan orang lain secara konsisten. Agay kerja adalah oerpaduan antara apa yang dikatakan (bahasa) dengan apa yang diperbuat (perilaku) oleh seseorang dalam membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang diinginkan.

Ada banyak teori yang menjelaskan tentang kepemimpinan dalam suatu organisasi, diantaranya yaitu teori kisi kepemimpinan, teori 3-D, teori kepemimpinan situasional, teori empat sistem, teori kontinum, dan teori kebergantungan.

¹⁰ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi : Prinsip Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1999), hal. 227

¹¹ *Ibid.*, hal. 23 - 32

¹² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi ,.....*, hal. 276

Teori kisi kepemimpinan menjelaskan tentang gaya kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya pengarah (*improverished style*) yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kurangnya perhatian terhadap produksi. Tipe pemimpin ini berusaha netral dan cenderung menerima keputusan orang lain, menyetujui pendapat, sikap dan gagasan-gagasan orang lain.
2. Gaya pemimpin pertengahan (*middle-of-the-road style*) yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai oleh perhatian yang seimbang terhadap produksi dan manusia. Tipe pemimpin ini tergolong jujur dalam memperthankan pendapatnya dan tidak memihak.
3. Gaya tim (*team style*) yaitu gaya kewpimpinan yang ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan manusia. Pemimpin tim amat menghargai keputusan yang logis dan kreatif sebagai hasil dari pengertian dan kesepakatan anggota organisasi. Tipe pemimpin ini mendengarkan dan mencari gagasan, pendapat dan sikap yang berbeda dengan gaya yang dianutnya untuk kemudian mengubahnya sebagai pendapat organisasi dengan argumentasi yang utuh.
4. Gaya santai (*country club style*) yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai oleh rendahnya perhatian tugas dan perhatian yang tinggi terhadap manusia. Tipe pemimpin ini amat menghargai hubungan baik diantara sesama orang. Ia lebih suka menerima pendapat orang lain daripada memaksakan kehendaknya dan cenderung menghindari konflik.
5. Gaya kerja (*task style*) yaitu gaya kepemimpinan yang ditandai oleh perhatian yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja tetapi amat kurang memperhatikan manusianya. Tipe pemimpin ini cenderung memaksakan pendapatnya untuk efisiensi kerja.

Teori 3-D menjelaskan tentang dimensi-dimensi dalam kepemimpinan yang meliputi orientasi kerja, orientasi hubungan, dan keefektifan. Orientasi kerja menekankan pada tingkat pengarahan manajer atas usaha bawahan untuk mencapai tujuan. Orientasi hubungan menekankan pada tingkat hubungan pribadi antara manajer dengan bawahan, ditandai oleh adanya saling mempercayai,

menghormati gagasan dan memperhatikan perasaan bawahan. Keefektifan menekankan pada tingkat persyaratan produksi yang dicapai manajer yang telah ditetapkan.

Teori kepemimpinan situasional menjelaskan tentang efektivitas sebuah kepemimpinan yang dilihat dari dimensi perilaku, efektif atau tidak efektif seringkali bukannya perilaku pemimpin sesungguhnya, tetapi lebih merupakan masalah kecocokan antara perilaku dengan situasi yang dihadapi pada saat tersebut. Efektivitas ini banyak ditentukan oleh tingkat kesiapan anak buah. Yang dimaksud dengan kesiapan disini adalah kesediaan dan kemampuan seseorang untuk bertanggung jawab.

Teori empat sistem merupakan hasil analisis terhadap delapan variabel manajerial yaitu : kepemimpinan, motivasi, komunikasi, interaksi, pengambilan keputusan, penentuan tujuan, pengendalian, dan kinerja. Dari delapan variabel ini Likert (1967) menghasilkan empat gaya manajerial yaitu penguasa mutlak (*exploitative-authoritative*), penguasa semu mutlak (*benevolent-authoritative*), penasihat (*consultative*), dan pengajak serta (*participative*). Penjelasan tentang teori empat sistem ini telah dibicarakan pada bab dua.

Teori kontinum menjelaskan tentang proses pengambilan keputusan sebagai konsep utama dalam kontinum perilaku kepemimpinan. Kontinum perilaku pemimpin dilihat dari enam butir perilaku yang menunjukkan sifat manajer pemimpin. Butir-butir tersebut adalah :

- a. Manajer membuat keputusan dan mengumumkannya.
- b. Manajer membuat keputusan dan menawarkannya
- c. Manajer mengemukakan keputusannya dan memberi kesempatan untuk mempertanyakannya.
- d. Manajer mengemukakan keputusan sementara, yang masih dapat diubah.
- e. Manajer menentukan beberapa batasan dan meminta bawahan untuk membuat keputusan.
- f. Manajer mengizinkan bawahan membuat keputusan.

Teori kebergantungan menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif berkaitan dengan atau bergantung pada situasi ketika kepemimpinan tersebut dilaksanakan. Keefektifan pemimpin bergantung pada hubungan-hubungan dalam gaya kepemimpinannya dan situasi tersebut yang dihadapinya. Dalam teori ini pemimpin dilihat dari dua dimensi yaitu sebagai bermotivasi-tugas (*task-motivated*) atau bermotivasi-hubungan (*relationship-motivated*). Karakteristik suatu situasi kepemimpinan yang paling penting adalah (1) relasi pemimpin anggota, (2) struktur tugas, dan (3) kekuasaan jabatan pemimpin. Relasi pemimpin-anggota yang baik terjadi bila anggota menyukai, mempercayai dan menghargai pemimpin. Ini merupakan indikasi adanya kepemimpinan yang efektif. Struktur tugas menyatakan sejauh mana cara-cara melakukan pekerjaan diterangkan secara terperinci tahap demi tahap, makin terstruktur tugasnya, makin besar pengaruh pemimpin atas tim tersebut. Kekuasaan jabatan diartikan sebagai tingkat hukuman, penghargaan, kenaikan pangkat, disiplin, dan teguran yang dapat diberikan terhadap anggotanya. Pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar bilamampu memberi penghargaan dan mampu pula memberu hukuman.

4. Pemecahan Masalah Dalam Komunikasi Organisasi

Filosuf John Dewey memberikan formulasi pemecahan masalah yang terdiri dari enam tahapan yaitu :

a. Definisi dan Analisis Masalah

Dalam praktek sehari-hari seringkali suatu masalah sudah dapat diidentifikasi dengan jelas, teatap ada juga masalah yang sulit untuk dipecahkan sehingga membutuhkan bantuan dari orang lain untuk mengatasinya.

b. Menyusun Kriteria Untuk Mengevaluasi Pemecahan

Sebelum mengevaluasi pemecahan masalah terlebih dahulu harus disusun kriteria masalah sebagai dasar pijakan evaluasi. Penyusunan kriteria ini paling tidak harus mempertimbangkan dua jenis yaitu kriteriapraktis dan kriteria nilai. Dalam kriteria praktis aspek yang

ditonjolkan adalah kegunaan praktis, misalnya peningkatan jumlah ekslembar koran kampus, penambahan wartawan, membuat ruang redaksi baru dan lain sebagainya. Sedangkan kriteria nilai lebih sulit untuk diidentifikasi karena menyangkut proses pengembangan sumber daya manusianya. Setelah beberapa pemecahan dikembangkan, kita kembali pada kriteria yang telah ditetapkan untuk memastikan bahwa pemecahan masalah yang baru ini memenuhi kriteria yang telah dirumuskan.

c. Identifikasi Pemecahan yang Mungkin

Pada tahap ini perlu dikembangkan cara pemecahan atau solusi yang sebanyak mungkin. Lebih dipusatkan pada kuantitas daripada kualitas. Artinya menerima sumbang saran yang sebanyak-banyaknya sebagai alternatif pemecahan yang memungkinkan.

d. Evaluasi Pemecahan

Setelah semua pemecahan diajukan, para anggota kembali mengevaluasi pemecahan itu dengan menggunakan kriteria yang telah disusun untuk mengevaluasi alternatif pemecahan masalahnya.

e. Memilih Pemecahan Terbaik

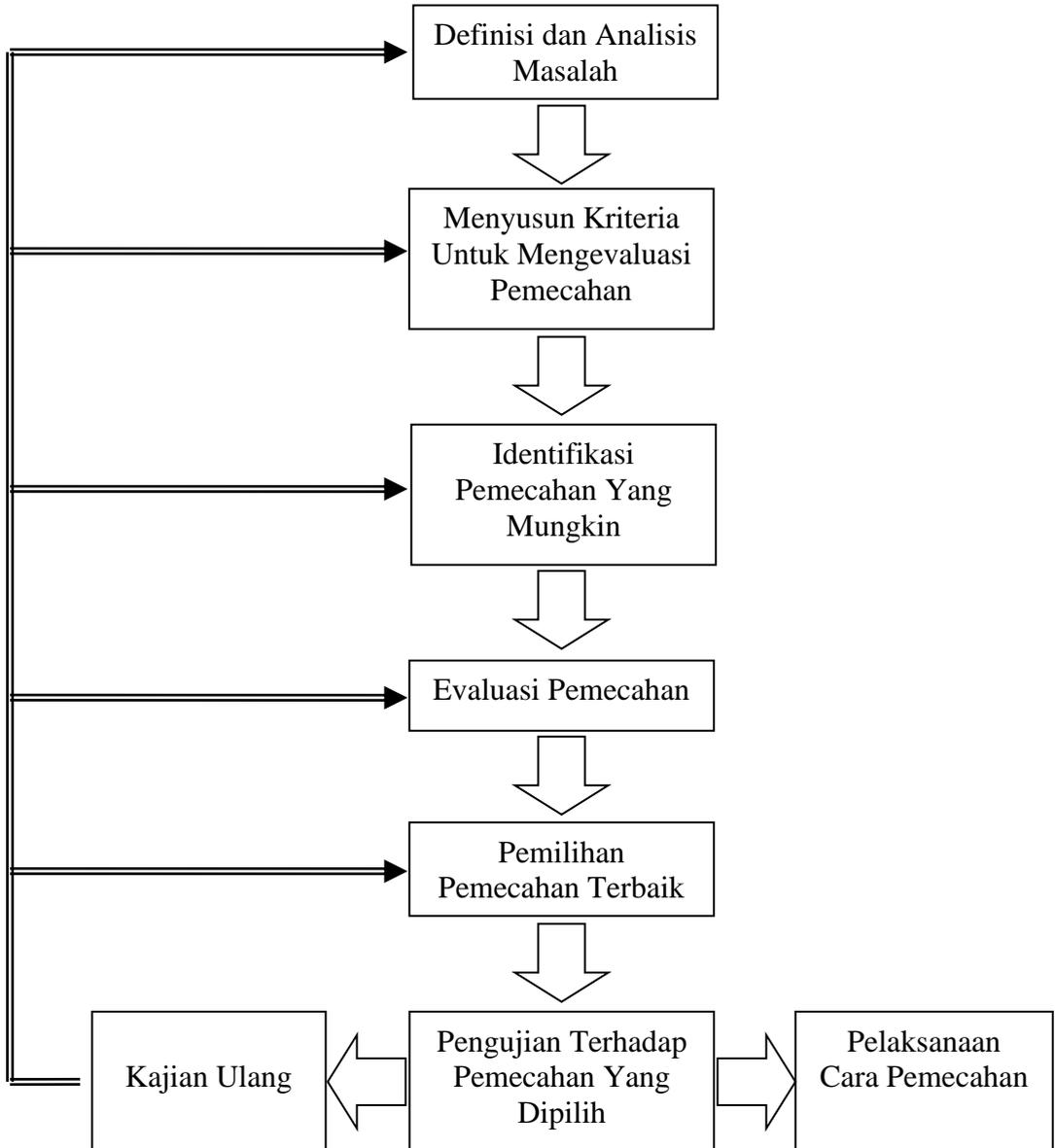
Pada tahap ini cara pemecahan terbaik akan dipilih dan dilaksanakan.

f. Pengujian Pemecahan yang Dipilih

Setelah cara pemecahan terbaik dilaksanakan, lakukanlah pengujian terhadap efektivitas keputusan itu. Jika pemecahannya ternyata kurang efektif, maka kelompok kembali lagi pada tahap awal dan mengulang proses pemecahannya.

Sementara itu detail dapat digambarkan pemecahan masalah sebagai berikut :

Gambar 9.2
Tahapan Diskusi Pemecahan Masalah¹³



¹³ Josep A. Devito, *Komunikasi Antarmanusia*,.....hal. 305

5. Pengambilan Keputusan Dalam Komunikasi Organisasi

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan diantara arah-arah tindakan yang diharapkan menghasilkan hasil-hasil dari pelaksanaan yang berbeda-beda antar satu dengan lainnya¹⁴. Adapun proses pengambilan keputusan dapat dikelompokkan dalam tiga kategori yaitu :

1. Aspek-aspek kognitif pengambilan keputusan yang dilakukan oleh seseorang yang hasilnya berupa penekanan pada keterbatasan kognitif seseorang serta adanya kecenderungan untuk mensimplifikasikan dunia yang dihadapinya.
2. Aspek-aspek sosial yang timbul dalam pengambilan keputusan secara kelompok yang merupakan produk daripada usaha-usaha saling mempengaruhi dan berkomunikasi antar individu dalam kelompok.
3. Keputusan-keputusan organisasi dalam *settings* lapangan yang produknya dipengaruhi oleh pembatasan-pembatasan oleh adanya struktur-struktur formal dalam organisasi yang bersangkutan serta konflik-konflik *interest* antar berbagai unit kerja maupun pihak-pihak ekstern organisasi yang perlu dipecahkan melalui proses-proses politik¹⁵.

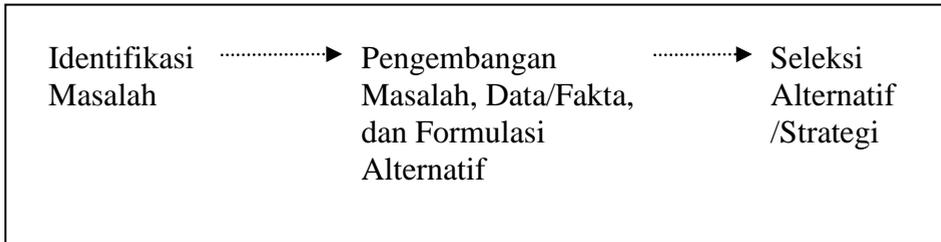
Cara berjalannya proses pengambilan keputusan dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu :

¹⁴ Soejono Trimo, *Perencanaan Strategi Salah Satu Dimensi Dalam Proses Pengambilan Keputusan*, (Bandung : PENERBIT ANGKASA, 1983), hal. 8

¹⁵ *Ibid.*, hal. 12

1. Model Mintzberg

Model ini terdiri dari tiga pentahapan dari proses pengambilan keputusan, yaitu :



Dalam cara ini terlibat tujuh aktivitas rutin yang terdiri dari :

- a. pengenalan/pemahaman
- b. seleksi
- c. judgment
- d. analisis
- e. tawar menawar / aktivitas-aktivitas yang bersifat pilihan
- f. diagnosa / pemnelurusan / pemilihan
- g. pendesainan serta pemberian wewenang.

2. Model Butler

Butler¹⁶ mengembangkan empat perangkat-perangkat konsep-konsep untuk melukiskan variasi dari pentahapan proses pengambilan keputusan disertai dengan kriteria pengukurannya, yaitu :

- a. Terjadinya peristiwa itu, dapat diukur dari ;
 - 1) frekwensinya
 - 2) keteraturannya
 - 3) inisiatifnya

¹⁶ *Ibid.*, hal. 15

- b. Isi keputusan itu, dapat diukur dari;
 - 1) sifatnya yang konsekwen
 - 2) kesamar-samarannya atau ketidak tegasannya
- c. Karakteristik tindakannya, dapat diukur dari;
 - 1) tingkat selektivitasnya
 - 2) pluralitasnya
 - 3) sentralitasnya dari tindakan/fokus tindakan
- d. Sifat performasinya, dapat ditelusuri dari;
 - 1) kecepatannya
 - 2) kontinuitasnya
 - 3) dapat tidaknya ditawarkan
 - 4) bersifat pengembangan yang terus meningkat

Dari keempat konsep tersebut diatas dapat digambarkan bahwa terdapat strategi dalam pengambilan keputusan yaitu jangka pendek (operasional) dan strategi jangka sedang (*intermediate*) dan strategi jangka panjang.

Rangkuman

1. Dinamika kelompok adalah proses perubahan yang terjadi dari diri anggota organisasi yang membentuk kelompok-kelompok dalam organisasi
2. Konflik adalah suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka. Gaya konflik dapat dibedakan menjadi dua yaitu gaya konflik pribadi dan konflik antar kelompok.
3. Tujuan kepemimpinan adalah membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi anggotanya. Seorang pemimpin mempunyai tiga peran, yaitu pertama, peran hubungan antarpribadi (*interpersonal role*). Peran ini dijalankan sesuai dengan tugasnya sebagai pemimpin atau sesuai dengan jabatan yang melekat padanya. Kedua, peranan yang berhubungan

dengan informasi (*information role*). Peran ini dijalankan sebagai *gatekeeper* informasi dalam suatu organisasi. Masuk dan keluarnya informasi adalah tanggung jawab dari pemimpin. Ketiga, peranan yang berhubungan dengan pembuatan keputusan (*decisional role*). Peran ini dijalankan sebagai orang yang selalu terlibat pengambilan keputusan dalam organisasi.

4. Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan diantara arah-arah tindakan yang diharapkan menghasilkan hasil-hasil dari pelaksanaan yang berbeda-beda antar satu dengan lainnya.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan dinamika kelompok, konflik, kepemimpinan, pemecahan masalah, dan pengambilan keputusan yang terjadi dalam suatu organisasi ?
2. Analisislah fenomena komunikasi organisasi dalam organisasi tersebut sesuai dengan yang anda pahami, kemudian paparkan hasil temuan anda ?
3. Jelaskan manfaat yang dapat anda ambil setelah mempelajari materi ini ?

Paket 10

KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

Pendahuluan

Paket 10 ini berisi tentang komunikasi dan motivasi. Sub tema yang pertama tentang konsep motivasi, sub tema yang kedua tentang teori motivasi, dan sub tema yang ketiga adalah tentang tipe-tipe motivasi. Paket 10 ini merupakan materi terkait dengan komunikasi organisasi dan motivasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 10 ini mahasiswa akan mempelajari tentang komunikasi organisasi dan motivasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang komunikasi organisasi dan motivasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 10 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket yang lain.

Perkuliahan pada paket 10 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan komunikasi dan motivasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan Teori dan Tipe-Tipe Motivasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Konsep Motivasi
2. Teori Motivasi
3. Tipe-Tipe Motivasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang komunikasi organisasi dan motivasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 10

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang komunikasi organisasi dan motivasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami motivasi kerja dalam organisasi/perusahaan.

Tabel 10.1 : Motivasi Kerja

Banyak cara yang dilakukan oleh seorang pimpinan untuk memberikan dorongan atau motivasi kepada karyawan atau pegawainya agar kinerja dan produktivitasnya meningkat. Ada yang dengan memberi gaji yang selalu meningkat jika dapat mencapai target yang ditetapkan manajemen, dan ada juga hanya bisa marah-marah kepada karyawannya, ada juga yang menggunakan pendekatan *human relations* dan kinerja meningkat. Tidak semua cara yang dilakukan oleh perusahaan tertentu berhasil kemudian diikuti oleh perusahaan lain berhasil pula. Demikian pula sebaliknya, banyak hal yang tidak dapat dihitung secara matematis.

Coba anda diskusikan dengan teman-teman anda, mengapa peristiwa motivasi di atas terjadi, dan apa yang harus anda lakukan untuk mengatasi problem motivasi kerja ?

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan komunikasi organisasi dan motivasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang motivasi kerja dalam organisasi pada Tabel 10.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang komunikasi organisasi dan motivasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

1. Konsep Motivasi

Ada pertanyaan menarik yang perlu penegasan dalam hal motivasi, yaitu mengapa orang bekerja dan melakukan tindakan tertentu dalam organisasi tanpa mengenal lelah/capek. Sementara yang lain tidak ? apa yang memotivasi mereka untuk melakukan hal yang demikian ? jawabannya adalah terletak pada sejauhmana orang mau mengarahkan perilaku mereka kepada suatu tujuan. Selanjutnya motivasi tersebut berada pada diri pribadi masing-masing. Diri mereka sendirilah yang memotivasi untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Sebagai kekuatan pendorong atau penggerak, ada tiga hal dasar yang berkaitan dengan motivasi seseorang, yaitu : usaha, kemauan keras dan arah/tujuan¹. Konsep usaha menunjukkan pada kekuatan perilaku kerja seseorang atau jumlah usaha yang ditunjukkan oleh seseorang dalam pekerjaannya. Konsep kemauan keras menunjuk pada kemauan keras yang dimiliki seseorang pada dasarnya berupa hal-hal yang menguntungkan.

Perilaku seseorang dapat dikaji melalui interaksi atau ketergantungan dalam unsur motivasi dan tujuan. Menurut Fread Luthans ada tiga dasar unsur motivasi yaitu kebutuhan (*needs*), dorongan (*drive*), dan tujuan(*goals*)². Tiga unsur ini jika dipadukan menjadi keadaan dimana usaha atau kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil tertentu, hasil-hasil ini berupa produktivitas kehadiran atau perilaku kerja kreatifnya.

¹ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : Citra Media, 1997), hal. 40 -41

² *Ibid.*,

Motivasi dapat berubah jika ada faktor-faktor yang menjadi penyebab antara lain :

1. Kepuasan kebutuhan
2. Terhalangnya pemuasan kebutuhan
3. Perbedaan kognisi
4. Kekuatan motivasi yang bertambah³

Adapun tujuan pemberian motivasi adalah untuk mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat yang tersedia.

Istilah motivasi merujuk pada kondisi dasar yang mendorong tindakan. Hubungan antara motivasi dan tindakan dapat dilukiskan melalui tabel sebagai berikut :

Tabel : 10.2
Faktor-Faktor Dalam Teori Motivasi⁴

KONDISI	DASAR KEPUTUSAN	HASIL
Kekurangan	Predisposisi	Tindakan
Pengharapan	Tujuan	Tindakan
Persepsi	Potensi	Tindakan

³ Miftah Thoha, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : Raja Grafindo, 1998), hal. 180-181

⁴ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi : Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*, Editor : Deddy Mulyana, (BAndung : Remaja Rosyda karya, 2000), hal. 119

Tabel ini mengidentifikasi kondisi-kondisi pokok yang mendasari keputusan untuk berperilaku dengan suatu cara tertentu. Dalam kondisi kekurangan kebutuhan sebagai kondisi pendorong yang menimbulkan predisposisi tertentu untuk berperilaku, sementara itu adanya harapan dalam lingkungan sebagai menimbulkan bentuk-bentuk tertentu tujuan dan tindakan yang mengikutinya, sedangkan adanya persepsi atas tempat kerja sebagai menimbulkan bentuk-bentuk tertentu potensi yang mendorong tindakan.

Untuk memperjelas pernyataan ini akan dibahas mengenai teori-teori tentang motivasi sebagai berikut :

2. Teori Motivasi

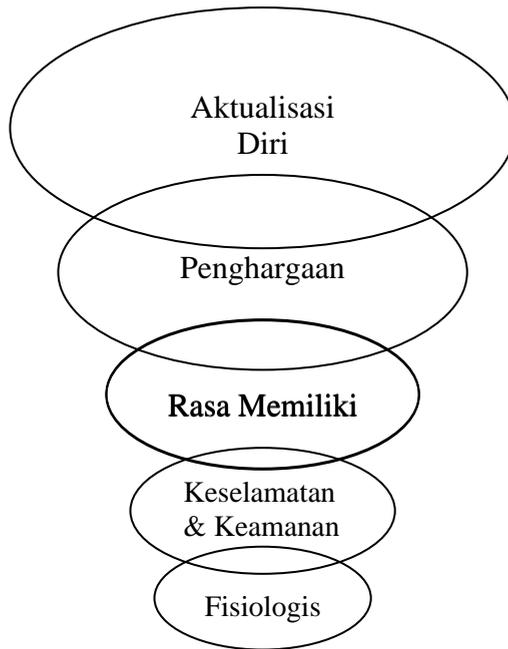
Teori-teori motivasi merujuk pada kebutuhan sebagai kekuatan pendorong perilaku manusia. Suatu kebutuhan adalah sesuatu yang penting, tidak terhindarkan untuk mengambil suatu kondisi. Istilah kebutuhan juga digunakan untuk merujuk kepada *kekurangan* sesuatu. Dengan demikian kebutuhan adalah sesuatu yang kurang dan harus dipenuhi. Lalu bagaimanakah kebutuhan itu berfungsi memotivasi manusia ? berikut ini dijelaskan melalui teori-teori tentang kebutuhan manusia, yaitu :

Teori Hierarki

Maslow (1943) mengatakan bahwa ada lima perangkat kebutuhan yang tersusun dalam suatu tatanan hierarkis, dimana kebutuhan fisiologis berada pada urutan lebih bawah, keselamatan dan keamanan pada posisi berikutnya, kebutuhan akan rasa saling memiliki (*belonging*) berada diposisi tengah, penghargaan (*esteem*) lebih tinggi posisinya, dan kebutuhan akan aktualisasi diri berada pada urutan paling atas. Tatanan kebutuhan hierarkis di atas dapat bermakna bahwa : kebutuhan tubuh harus terpenuhi terlebih dahulu, setelah itu orang mencari kepuasan akan keselamatan dan keamanan, ketika sudah merasa aman, orang termotivasi oleh kebutuhan berikutnya yaitu penghargaan. Ketika orang sudah mampu memuaskan semua kebutuhannya yang lebih rendah, maka

orang berkeinginan untuk melakukan sesuatu yang berharga dan mendambakan terkabulnya keinginan tersebut. Ilustrasi ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 10.3
Hierarki Kebutuhan Maslow⁵



Teori ERG

Alderfer (1972) mengemukakan tiga kategori kebutuhan, yaitu *existence* (E) atau eksistensi, *relatedness* (R) atau keterkaitan, dan *growth* (G) atau pertumbuhan. *Eksistensi* meliputi kebutuhan fisiologis seperti lapar, rasa haus dan seks, juga kebutuhan materi seperti gaji dan

⁵ *Ibid.*, hal. 121

lingkungan kerja yang menyenangkan. Kebutuhan akan *keterkaitan* meliputi hubungan dengan orang-orang yang penting bagi kita, seperti anggota keluarga, sahabat, pimpinan di tempat kerja. Kebutuhan akan *pertumbuhan* meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kemampuan.

Kebutuhan yang dikemukakan oleh Alderfer ini sebenarnya ada kesamaan dengan teori yang dikemukakan Maslow. Akan tetapi teori ERG lebih diperhalus uraian katanya. Terlepas dari itu semua ada dua aspek yang berbeda antar teori Maslow dan Alderfer, yaitu :

- a. Ide hierarki tidak dimasukkan dalam konsep Alderfer. Dia mengatakan bahwa bila kebutuhan akan eksistensi tidak terpenuhi, pengaruhnya mungkin kuat, namun kategori-kategori kebutuhan lainnya mungkin masih penting dalam mengarahkan perilaku untuk mencapai tujuan.
- b. Meskipun suatu kebutuhan terpenuhi, kebutuhan tersebut berlangsung terus sebagai pengaruh kuat dalam keputusan. Misalnya; anda boleh menerima gaji yang cukup besar dan pekerjaan yang aman, namun masih terus menginginkan peningkatan, meskipun kebutuhan akan eksistensi nampaknya sudah terpenuhi.

Teori Kesehatan-Motivator

Herzberg (1966) menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Dalam organisasi terdapat dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia, yaitu :

1. Kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja, dan
2. Kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja.

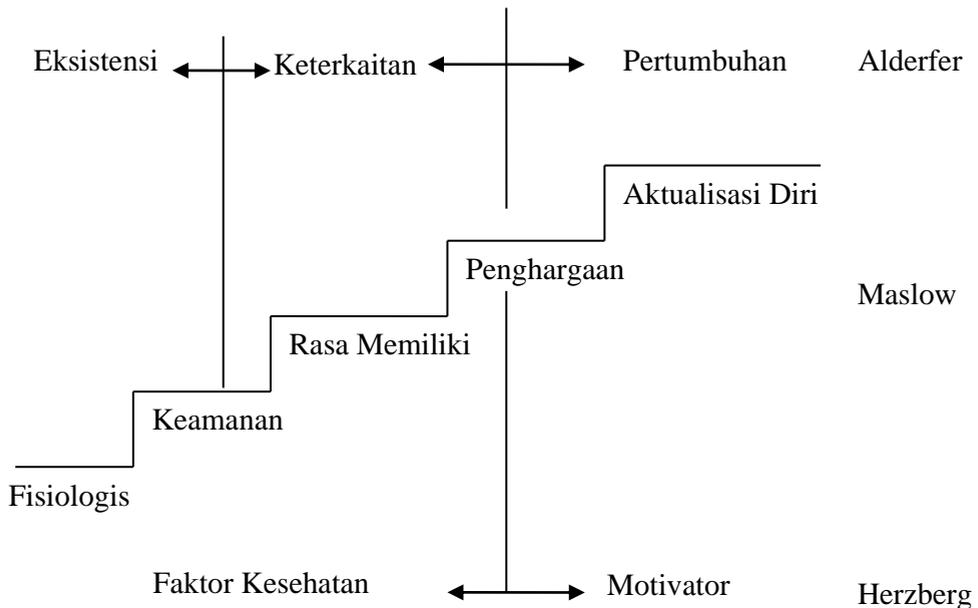
Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut *motivator* yang meliputi ; prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. Semua faktor ini berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri. Bila faktor-faktor ini dianggapi secara positif, pegawai cenderung merasa puas dan termotivasi.

Faktor-faktor yang berkaitan dengan ketidakpuasan disebut faktor *pemeliharaan (maintance)* atau kesehatan (*hygiene*) yang meliputi gaji, pengawasan, keamanan kerja. Bila faktor-faktor ini ditanggapi secara positif, pegawai tidak mengalami kepuasan atau tampak termotivasi; namun bila faktor-faktor tersebut tidak ada, pegawai akan merasa tidak puas.

Motivator berkaitan dengan kepuasan kerja, sedangkan kesehatan berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Jadi, untuk memelihara atau tetap memiliki pegawai, manajer/pimpinan harus memusatkan perhatian pada faktor-faktor kesehatan. Namun untuk membuat pegawai bekerja lebih keras, manajer harus memusatkan perhatian pada motivator.

Perbandingan dan keterkaitan tiga teori kebutuhan dari Maslow, Alderfer, dan Herzberg ini dapat dilihat dalam gambar sebagai berikut :

Gambar 10.4
Tiga Teori Kebutuhan ⁶



⁶ *Ibid.*, hal. 123

Teori Harapan dan Motivasi

Teori harapan (*expectancy theory*) ini dikemukakan oleh Vroom (1964) dengan tiga asumsi pokok sebagai berikut :

1. Setiap individu percaya bahwa bila ia berperilaku dengan cara tertentu, ia akan memperoleh hal tertentu. Hal ini disebut sebuah *harapan hasil (out-come expectancy)*. Harapan hasil diberi makna sebagai penilaian subyektif seseorang atas kemungkinan bahwa suatu hasil tertentu akan muncul dari tindakan orang tersebut. Misalnya ; mahasiswa yang mempunyai harapan IP tertinggi di kelasnya akan mendapat penghargaan dari Fakultasnya, hadiah dari orang tuanya, dan lain-lain.
2. Setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Hal ini disebut *Valensi (valence)*. Valensi diberi makna sebagai nilai yang orang berikan kepada suatu hasil yang diharapkan. Misalnya ; orang menghargai sesuatu itu berbeda dengan orang lain, disatu sisi orang lebih menghargai gelar, karier, sementara itu orang lain lebih menghargai obyek-obyek yang lain.
3. Setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Hal ini disebut *harapan usaha (effort expectancy)*. Harapan usaha diberi makna sebagai kemungkinan bahwa usaha seseorang akan menghasilkan pencapaian suatu tujuan tertentu. Misalnya ; persepsi anda bahwa bila anda mempelajari materi ini dengan giat, anda akan memperoleh nilai A dalam ujian nanti.

Adapun motivasi dalam teori ini dapat dijelaskan melalui kombinasi dari tiga oprinsip di atas. Orang akan termotivasi jika ia percaya bahwa : 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tersebut mempunyai nilai positif baginya, dan 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang.

Untuk menggambarkan proses motivasi tersebut dapat dijelaskan melalui ilustrasi sebagai berikut ; pertanyaan ada pada diri anda sendiri tentang : kinerja saya dapat mencapai tingkat itu, apa yang akan terjadi? Dengan pertanyaan-pertanyaan tersebut anda akan memilih peluang-

peluang positif untuk memutuskan mana yang akan anda kerjakan ! dengan kata lain anda telah termotivasi.

Teori Persepsi Tentang Motivasi

Teori ini dikemukakan oleh Pace (1993) dengan menjelaskan motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. Teori ini menjelaskan tentang empat potensialitas, yaitu : seberapa baik harapan terpenuhi (seberapa jauh pegawai dipenuhi oleh organisasi ?), peluang apa yang tersedia (apa yang dipikirkan pegawai mengenai peluang mereka dalam organisasi ?), seberapa banyak pemenuhan yang terjadi (bagaimana pendapat pegawai mengenai seberapa banyak pemenuhan yang diperoleh dari pekerjaan dalam organisasi ?), dan seberapa baik peranan-peranan organisasi yang bermanfaat dilaksanakan (bagaimana persepsi pegawai mengenai kinerja mereka dalam organisasi ?). Keputusan untuk mencurahkan energi guna mencapai tujuan organisasi merupakan suatu fungsi kombinasi persepsi atas keempat potensialitas tersebut.

Ke-lima teori diatas memberikan kontribusi bagi pemahaman kita mengenai mengapa orang mengambil keputusan untuk mencurahkan energi bagi pencapaian tujuan organisasi dan pribadi.

a. Tipe-Tipe Motivasi

Dilihat dari segi tujuannya dibedakan menjadi dua, yaitu : motivasi positif (*insentif positif*). Motivasi semacam ini dapat dilakukan oleh seorang manajer untuk memotivasi bawahannya dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi. Motivasi ini untuk tujuan jangka panjang. Sedangkan yang kedua adalah motivasi negatif (*insentif negatif*). Motivasi semacam ini dapat dilakukan oleh seorang manajer dalam memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi kerja). Motivasi semacam ini bertujuan jangka pendek⁷.

⁷ Agus Dharma, *Manajemen Kerja*, (Jakarta : Rajawali Pers, 1991), hal.98

Motivasi juga dapat diketahui dengan menggunakan model-model yang digunakan untuk memotivasi, yaitu :

1. Model Tradisional

Model memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan dengan sistem positif yaitu : memberikan isebtif materiil kepada karyawan yang berprestasibaik.

2. Model Hubungan Manusia

Model ini memotivasi bawahannya supaya bergairah dan meningkat dalam bekerja dilakukan dengan memenuhi dan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Motivasi ini dapat berupa pemenuhan kebutuhan materiil dan non materi.

3. Model Sumber Daya Manusia⁸

Model ini memotivasi karyawan dengan cara memberi kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

Rangkuman

1. Tujuan pemberian motivasi adalah untuk mendorong gairah dan semangat kerja karyawan, meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, meningkatkan produktivitas kerja karyawan, mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan, meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan, mengefektifkan pengadaan karyawan, menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan, meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan terhadap tugas-tugasnya, dan meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat yang tersedia

⁸ Melatu SP. Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1966), hal.

2. Motivasi dapat berubah jika ada faktor-faktor yang menjadi penyebab antara lain : kepuasan kebutuhan, terhalangnya pemuasan kebutuhan, perbedaan kognisi, dan kekuatan motivasi yang bertambah
3. Teori-teori tentang motivasi di antaranya adalah teori hierarki Maslow (1943), teori kesehatan-motivator Herzberg (1966), teori harapan oleh Vroom (1964), dan teori persepsi – motivasi.
4. Motivasi dapat diketahui dengan menggunakan model-model yang digunakan untuk memotivasi yaitu model tradisional, model hubungan manusiawi, dan model sumber daya manusia.

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan bagaimana motivasi berperan dalam meningkatkan produktivitas kinerja organisasi ?
2. Jelaskan teori-teori yang terkait dengan motivasi kerja organisasi ?
3. Buatlah sebuah contoh kasus, dan analisislah fenomena motivasi kerja dalam organisasi tersebut sesuai dengan yang anda pahami, kemudian paparkan hasil temuan anda ?
4. Jelaskan manfaat yang anda peroleh setelah mempelajari materi ini ?

Paket 11

IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 11 ini berisi tentang iklim komunikasi organisasi. Sub tema yang pertama tentang pengertian dan pentingnya iklim komunikasi, sub tema yang kedua tentang dimensi-dimensi iklim komunikasi, dan sub tema yang ketiga adalah menganalisis iklim komunikasi. Paket 11 ini merupakan materi terkait dengan iklim komunikasi organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 11 ini mahasiswa akan mempelajari tentang iklim komunikasi organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang iklim komunikasi organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 11 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket yang lain.

Perkuliahan pada paket 11 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan iklim komunikasi organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu menjelaskan pengertian, mengidentifikasi dan menganalisis iklim dan dimensi-dimensi komunikasi organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

1. Pengertian dan Pentingnya Iklim Komunikasi
2. Dimensi-dimensi Iklim Komunikasi
3. Menganalisis Iklim Komunikasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang iklim komunikasi organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 11

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang iklim komunikasi organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/nasihat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

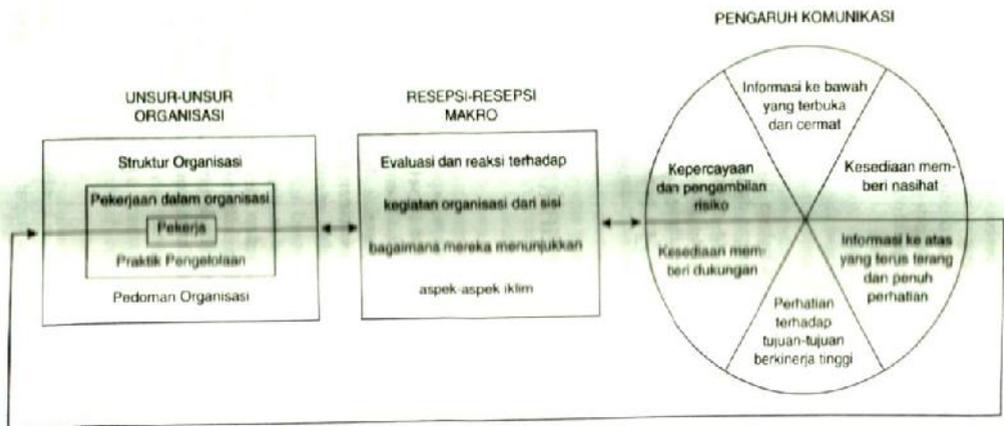
Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami iklim komunikasi organisasi.

Gambar 11.1 :
Bagian-Bagian Yang Berinteraksi
Dalam Iklim Komunikasi Organisasi



Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan iklim komunikasi organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang iklim komunikasi organisasi pada Gambar 11.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang iklim komunikasi organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Pengertian dan Pentingnya Iklim Komunikasi

Menurut David dan Hewstrom iklim organisasi adalah lingkungan di mana para karyawan suatu organisasi melakukan pekerjaan mereka. Iklim mengitari dan mempengaruhi segala hal yang bekerja dalam organisasi sehingga iklim dikatakan sebagai suatu konsep yang dinamis¹. Menurut definisi ini dapat dilihat bahwa iklim adalah sebuah konsep dinamis yang mempengaruhi keseluruhan organisasi di dalam lingkungan tempat organisasi itu beraktivitas dalam rangka pencapaian tujuan.

Menurut Gibson, Ivancevich dan Donelly bahwa iklim organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan yang dirasakan secara langsung dan tidak langsung oleh karyawan². Hal ini menggambarkan bahwa iklim organisasi sebagai beberapa keadaan atau kondisi dalam satu rangkaian yang secara langsung atau tidak langsung, sadar atau tidak sadar, dapat mempengaruhi karyawan.

Payne dan Pugh (1967) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang merefleksikan iklim organisasi serta merefleksikan isi dan kekuatan dari nilai-nilai umum, norma, sikap, tingkah laku dan perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial. Jadi iklim organisasi merupakan harapan-harapan serta cara pandang individu terhadap organisasi. atau dengan kata lain, iklim organisasi adalah cara pandang karyawan terhadap organisasi.

Gibb menegaskan bahwa tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada iklim *supportiveness*, di antara tingkah laku tersebut adalah sebagai berikut:

¹ Keith Davis & John W Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1994), hal.20

² Gibson, Ivancevich dan Donelly, *Organisasi*, (Jakarta : Gelora Aksara Pratama, 1994), hal.56

- a. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati daripada evaluasi secara subjektif atau emosional
- b. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama.
- c. *Spontanitas*, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam merespons terhadap situasi yang terjadi.
- d. "Empath", anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya.
- e. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.
- f. *Provesionalism*, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda³.

Iklm komunikasi adalah suatu keadaan seperti komunikasi yang berlangsung antar anggota organisasi, tingkah laku anggota, interaksi antar anggota, persepsi-persepsi, konflik, harapan, dan segala hal yang berhubungan dengan para anggota organisasi di dalamnya yang menentukan kemajuan suatu organisasi. Redding (1972) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting dari pada keterampilan semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif⁴. Iklim komunikasi organisasi penting karena jika dalam suatu organisasi para anggotanya tidak bisa berkoordinasi dengan baik maka akan mengancam timbulnya masalah dalam organisasi tersebut. Segala hal yang menyangkut keharmonisan hubungan yang dijalin oleh anggota organisasi mempengaruhi kemajuan suatu organisasi tersebut.

Iklm komunikasi di dalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi. Kepada siapa orang-

³ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal.85-86

⁴ R. Wayne Pace and Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*. (Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998), hal. 148

orang berbicara, siapa saja yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing orang, bagaimana kegiatan kerja berlangsung dan bagaimana perkembangan orang-orang di dalam organisasi, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi⁵.

Iklm komunikasi terbentuk melalui pengalaman budaya, iklim fisik (suatu daerah) mempengaruhi cara hidup kita, melalui praktik-praktik organisasi yang secara nyata tampak dalam keseharian aktivitas pengelolaan organisasi termasuk pengelolaan sumber daya manusia (SDM) maupun keuangan, dan hasil interaksi antara sifat-sifat organisasi dan persepsi individu begitu pula sifat atau karakter dari interaksi individu organisasi secara keseluruhan (anggota maupun pimpinan organisasi). Pace dan Faules⁶ mengemukakan bahwa sedikitnya ada enam faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi yaitu :

- a. **Kepercayaan.** Para anggota di setiap tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan. Haney (1973) menemukan bahwa, "makin tinggi kepercayaan, cenderung motivasi kinerja semakin tinggi".
- b. **Pembuatan keputusan bersama.** Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijaksanaan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka dan diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka dengan tujuan agar mereka berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
- c. **Kejujuran.** Suasana umum yang meliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, agar para pegawai mampu mengatakan "apa yang ada dalam pikiran mereka" tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

⁵ *Ibid*

⁶ *Ibid.*, hal.159-160

d. **Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah.** Komunikasi ke bawah adalah komunikasi yang berlangsung dari satuan organisasi yang lebih tinggi kepada satuan-satuan organisasi yang ada di bawahnya. Komunikasi ini bisa berupa memo, buku pedoman, perintah, teguran, pujian. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang atau bagian lain dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpin dan rencana-rencananva

e. **Mendengarkan dalam komunikasi ke atas**

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang berlangsung dari suatu organisasi yang lebih rendah dengan satuan organisasi yang lebih tinggi. Komunikasi ini bisa berupa laporan, keluhan, pendapat dan saran.

Anggota di setiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan anggota di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.

f. **Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.**

Anggota di semua tingkatan dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi- produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah dan menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi dapat diringkaskan menjadi lima kategori besar, yaitu:

a. Anggota organisasi. Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi.

b. Pekerjaan dalam Organisasi. Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal.

- c. Praktik-praktik pengelolaan. Tujuan primer pegawai manajerial adalah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya.
- d. Struktur organisasi. Merujuk kepada hubungan-hubungan antara "tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi".
- e. Pedoman organisasi. Serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman organisasi terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur dan aturan⁷.

2. Dimensi-Dimensi Iklm Komunikasi

Toulson dan Smith menjelaskan bahwa konsep iklim organisasi pertama kali dikemukakan oleh Litwin dan Stringer pada tahun 1968. Iklim organisasi oleh Litwin dan Stringer dijabarkan atau diukur melalui lima dimensi, yaitu :

1. *Responsibility* (tanggungjawab)
2. *Identity* (identitas)
3. *Warmth* (kehangatan)
4. *Support* (dukungan)
5. *Conflict* (konflik)

Pengertian dari masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tanggung jawab. Perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil. Ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggungjawab terhadap pekerjaan yang dibebankan.

⁷ *Ibid.*, hal. 149-153

2. Identitas (*identity*), adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok.
3. Kehangatan (*warmth*), adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.
4. Dukungan (*support*), adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.
5. Konflik (*conflict*), merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi di mana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Tabel 11.1

Perbedaan Pengertian antara Kepuasan dan Iklim Komunikasi⁸

TINGKATAN	KEPUASAN KOMUNIKASI	IKLIM KOMUNIKASI
Abstraksi	Mikro: konkret, mudah ditetapkan	Makro: abstrak, gabungan
Analisis	Individu	Kelompok besar
Pengaruh	Mengevaluasi	Menjelaskan
Definisi	Evaluasi diri atas kondisi internal secara afektif Reaksi afektif atas jumlah yang diinginkan sebagai hasil kerja	Penjelasan tentang fenomena di luar diri sendiri; Sebuah citra gabungan tentang komunikasi secara

⁸ Disarikan dari R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi* hal. 163

TINGKATAN	KEPUASAN KOMUNIKASI	IKLIM KOMUNIKASI
	dan komunikasi	keseluruhan
Penjabaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Informasi tentang pekerjaan 2. Kecukupan informasi 3. Kemampuan memberi saran perbaikan 4. Efisiensi saluran komunikasi ke bawah 5. Kualitas media 6. Komunikasi dengan sesama karyawan; 7. Informasi tentang organisasi secara keseluruhan 8. Integrasi organisasi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepercayaan 2. Pembuatan keputusan partisipatif 3. Kejujuran 4. Keterbukaan informasi 5. Mendengarkan komunikasi bawahan 6. Memikirkan tujuan-tujuan kinerja yang tinggi

Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. Redding (Goldhaber,1986)⁹ mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi :

1. *Supportiveness.*

Dengan kata lain bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.

⁹ Stephen P. Robbins, *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta:Erlangga, 2002), hal. 89.

2. Partisipasi membuat keputusan

Partisipasi dalam membuat keputusan ini memang wajib diterapkan dalam suatu sistem organisasi karena pendapat dari masing - masing anggota organisasi itu penting untuk dijadikan suatu bahan pengambilan keputusan. Tetapi umumnya pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan itu tetap dipegangnya.

3. Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.

Dalam suatu organisasi, suatu kepercayaan itu penting diterapkan didalamnya. Misalnya saja jika seorang bawahan kurang percaya pada atasannya, maka yang terjadi adalah ketidak hormatan antara pimpinan dan bawahan pun bisa terjadi. Dan jika pemimpin tidak bisa mempercayai anak buahnya maka yang terjadi adalah tidak seimbangny suatu pekerjaan yang dijalankannya. Maka perlu bagi seorang pemimpin, bawahan, atau antar anggota saling percaya dan dapat dipercaya agar bisa terjalin hubungan yang harmonis dan tercapainya tujuan organisasi dengan lancar.

4. Keterbukaan dan keterusterangan.

a. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Menurut Lewis(1987) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

b. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi

ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan.

Arus komunikasi ke atas dan ke bawah tersebut membawa seorang atasan atau bawahan untuk selalu berusaha berkomunikasi dengan cara terbuka dan terus terang, karena tanpa adanya keterbukaan atau keterusterangan dalam proses penyampaian pesan atau informasi maka akan berdampak pada kegoyahan suatu organisasi.

3. Analisis Iklim Komunikasi

Analisis iklim organisasi dapat dilakukan melalui metode yang sederhana yaitu mengukur pengaruh komunikasi organisasi yang berkaitan dengan persepsi yaitu reaksi-reaksi perseptual anggota organisasi yang relevan dengan komunikasi organisasinya.

Berikut ini adalah cara yang sederhana menurut Peterson dan Pace (1976) untuk mengetahui pengaruh komunikasi dengan mengedarkan angket model Inventaris Iklim Komunikasi (IIK).

Tabel 11. 2
Analisis Model Inventaris Iklim Komunikasi (IIK)¹⁰

Jawablah pertanyaan yang “Sangat Jujur” dengan cara melingkari hanya satu nomor pada kolom yang tersedia. Pilihlah nomor yang tersedia jika :

1. Pilih nomor 5 jika pernyataan ini adalah merupakan gambaran kondisi dalam organisasi yang sebenarnya
2. Pilih nomor 4 jika pernyataan ini adalah sebagai gambaran kondisi dalam organisasi lebih banyak benar daripada salahnya
3. Pilih nomor 3 jika pernyataan ini adalah sebagai gambaran kondisi dalam organisasi separuh benar dan separuh salah
4. Pilih nomor 2 jika pernyataan ini adalah sebagai gambaran kondisi dalam

¹⁰ Disarikan dari R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*
hal. 158-161

organisasi lebih banyak salahnya dari pada benarnya.						
5. Pilih nomor 1 jika pernyataan ini salah sebagai gambaran kondisi dalam organisasi						
JAWABAN HARUS MENCERMINKAN PENILAIAN INDIVIDU SENDIRI, BUKAN PENILAIAN ORANG LAIN, TIDAK ADA JAWABAN YANG BENAR ATAU YANG SALAH.						
1	Personil di semua tingkat dalam organisasi menunjukkan komitmen terhadap tujuan berkinerja tinggi (produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah)	5	4	3	2	1
2	Atasan terlihat memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada bawahan mereka	5	4	3	2	1
3	Personel di semua tingkat dalam organisasi berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka.	5	4	3	2	1
4	Bawahan terlihat memiliki kepercayaan dan kejujuran yang tinggi kepada atasan mereka	5	4	3	2	1
5	Informasi yang diterima dari bawahan dipandang cukup penting oleh atasan mereka untuk dilaksanakan sampai ada sesuatu yang menunjukkan hal sebaliknya.	5	4	3	2	1
6	Semua personil menerima informasi yang meningkatkan kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan personil atau dengan bagian lainnya, dan informasi yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpinnya, dan rencana-rencananya.	5	4	3	2	1
7	Suasana umum yang dipenuhi keterusterangan dan kejujuran terlihat meliputi hubungan antarpersona di seluruh tingkat organisasi	5	4	3	2	1
8	Banyak ruang komunikasi yang tersedia bagi seluruh personel untuk berkonsultasi dengan	5	4	3	2	1

	tingkat manajemen yang berada di atas mereka dalam proses pengambilan keputusan dan penetapan tujuan organisasi.					
9	Semua personel dapat mengatakan “isi pikiran mereka” tanpa memandang apakah mereka berbicara dengan bawahan atau dengan atasan.	5	4	3	2	1
10	Kecuali untuk informasi rahasia yang perlu, semua personel relatif mudah memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka saat itu.	5	4	3	2	1
11	Perhatian yang serius kepada kesejahteraan semua personel penting bagi manajemen seperti pentingnya tujuan organisasi berkinerja tinggi.	5	4	3	2	1
12	Atasan di semua tingkat dalam organisasi mendengarkan secara berkesinambungan dan berpikiran luas mengenai semua saran atau laporan masalah yang diajukan oleh personel pada semua tingkat bawahan dalam organisasi.	5	4	3	2	1

Penilaian dan Analisis

1. Nilai Iklim Komposit – Untuk memperoleh Nilai Iklim Komposit Individu (NIKI), jumlahkan keduabelas respon individu kemudian bagi dengan duabelas. Hasil rata-rata umum memberikan Nilai Iklim Komposit (NIK) bagi setiap responden. Untuk Nilai Iklim Komposit Organisasi (NIKO), jumlahkan semua NIKI dan bagilah dengan jumlah total responden.

Contoh :

Jumlah Item Pertanyaan 12

Jumlah responden 20

Jumlah Jawaban Responden 46

Jumlah Total NIKI 52

Rumus :

$$\text{NIKI} = \frac{\text{Jumlah Jawaban Responden}}{12} = \frac{46}{12} = 3,83 \quad (\text{Nilai tertinggi } 5)$$

$$\text{NIKO} = \frac{\text{Jumlah Total NIKI}}{\text{Jumlah Responden}} = \frac{52}{20} = 2,6 \quad (\text{nilai tertinggi } 3)$$

2. Nilai Iklim Kepercayaan – Untuk memperoleh Nilai Iklim Kepercayaan (NIK), jumlahkan nomor dua dan nomor empat pada setiap inventaris lalu bagi dua. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh kepercayaan gabungan, jumlahkan semua inventaris dan bagilah dengan jumlah total responden.

Contoh :

Jumlah nomor dua dan empat 10

Jumlah responden 20

Jumlah Semua Inventaris 46

Rumus :

$$\text{Nilai Individu} = \frac{\text{Jumlah nomor 2 dan 4} = 10}{2} = \frac{5}{2}$$

$$\text{Kepercayaan Gabungan} = \frac{\text{Jumlah Semua Inventaris} = 46}{\text{Jumlah Responden}} = \frac{2,3}{20}$$

3. Nilai Pengambilan-Keputusan Partisipatif – Untuk memperoleh Nilai Pengambilan-Keputusan Partisipatif, jumlahkan nomor tiga dan nomor delapan pada setiap inventaris lalu bagi dua. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh nilai pembuatan-keputusan partisipatif gabungan, jumlahkan semua inventaris dan bagilah dengan jumlah total responden.
4. Nilai Iklim Kejujuran – Untuk memperoleh Nilai Iklim Kejujuran, jumlahkan nomor tujuh dan sembilan pada setiap inventaris lalu di

bagi dua. Ini adalah nilai iklim kejujuran individu. Untuk memperoleh nilai iklim kejujuran gabungan, jumlahkan semua inventaris dan bagilah dengan jumlah total responden.

5. Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah – Untuk memperoleh Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah, jumlahkan nomor enam dan sembilan pada setiap inventaris lalu di bagi dua. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh Nilai Keterbukaan Dalam Komunikasi ke Bawah gabungan, jumlahkan semua inventaris dan bagilah dengan jumlah total responden.
6. Nilai Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas – Untuk memperoleh Nilai Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas, jumlahkan nomor lima dan duabelas pada setiap inventaris lalu di bagi dua. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh Nilai Mendengarkan Dalam Komunikasi ke Atas Gabungan, jumlahkan semua inventaris dan bagilah dengan jumlah total responden.
7. Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi – Untuk memperoleh Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi, jumlahkan nomor satu dan sebelas pada setiap inventaris lalu di bagi dua. Ini adalah nilai individu. Untuk memperoleh Nilai Perhatian Untuk Tujuan Berkinerja Tinggi Gabungan, jumlahkan semua inventaris dan bagilah dengan jumlah total responden.

Rangkuman

1. Iklim komunikasi adalah suatu keadaan seperti komunikasi yang berlangsung antar anggota organisasi, tingkah laku anggota, interaksi antar anggota, persepsi-persepsi, konflik, harapan, dan segala hal yang berhubungan dengan para anggota organisasi di dalamnya yang menentukan kemajuan suatu organisasi
2. Iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang di dalam sebuah organisasi.
3. Dimensi iklim komunikasi organisasi terdiri dari *Responsibility* (tanggungjawab), *Identity* (identitas), *Warmth* (kehangatan), *Support* (dukungan), *Conflict* (konflik).

4. Redding (Goldhaber,1986) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi yaitu *Supportiveness*, Partisipasi membuat keputusan, Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia, Keterbukaan dan keterusterangan.
5. Cara yang sederhana menurut Peterson dan Pace (1976) untuk mengetahui pengaruh komunikasi dengan mengedarkan angket model Inventaris Iklim Komunikasi (IIK)

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan pengertian iklim komunikasi dalam organisasi ?
2. Jelaskan dimensi-dimensi iklim komunikasi dalam organisasi ?
3. Jelaskan cara menganalisis iklim komunikasi dalam organisasi ?
4. Jelaskan manfaat setelah mempelajari materi ini ?

Paket 12 BUDAYA ORGANISASI

Pendahuluan

Paket 12 ini berisi tentang budaya organisasi. Paket 12 ini merupakan materi terkait dengan budaya organisasi dalam level perusahaan/lembaga/organisasi, baik profit maupun non-profit.

Paket 12 ini mahasiswa akan mempelajari tentang budaya organisasi. Teknik pembelajaran dalam perkuliahan ini menggunakan sistem tutorial dan dialog terbuka antara dosen dan mahasiswa, dan juga antara mahasiswa dengan mahasiswa. Sebelum mahasiswa mengetahui dengan benar tentang materi yang akan disampaikan, dosen menampilkan *slide* yang berisi tentang budaya organisasi, setelah itu kemudian meminta mahasiswa untuk berpikir dan menyampaikan pendapatnya tentang pemahamannya terkait dengan materi. Kemudian dosen memberi penjelasan dan memberi kesimpulan kepada mahasiswa tentang materi. Pemahaman mahasiswa tentang materi pada paket 12 ini sangat membantu untuk memahami paket-paket yang lain.

Perkuliahan pada paket 12 ini membutuhkan media pembelajaran berupa laptop, LCD, Screen, Whiteboard, dan spidol, yang digunakan sebagai alat bantu pembelajaran.

Rencana Pelaksanaan Perkuliahan

Kompetensi Dasar

Mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan budaya organisasi.

Indikator

Mahasiswa mampu mengidentifikasi dan menganalisis budaya organisasi

Waktu

2x50 menit

Materi Pokok

Budaya Organisasi

Kegiatan Perkuliahan

Kegiatan Awal (15 menit)

1. Brainstorming dengan mencermati slide tentang budaya organisasi.
2. Penjelasan pentingnya mempelajari paket 12

Kegiatan Inti (70 menit)

1. Dosen membagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok
2. Setiap kelompok diminta mendiskusikan tentang budaya organisasi.
3. Setiap kelompok menunjuk perwakilannya untuk presentasi hasil diskusi kelompok
4. Dosen menyampaikan tutorial pembelajaran dengan metode ceramah.
5. Dosen memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk bertanya dalam rangka pemahaman materi

Kegiatan Penutup (10 menit)

1. Menyimpulkan hasil perkuliahan
2. Memberi dorongan psikologis/saran/naschat
3. Refleksi hasil perkuliahan oleh mahasiswa

Kegiatan Tindak Lanjut (5 menit)

1. Memberi tugas latihan
2. Mempersiapkan perkuliahan selanjutnya

Lembar Kegiatan

Memahami budaya organisasi.

Tabel 11.1 :
Ilustrasi Budaya Organisasi

Sebuah perusahaan internasional memiliki pegawai yang berlatar belakang multikultur dan etnik. Ada yang berasal dari tanah Papua, Bugis, Padang, Betawi, Jawa, madura, dan bahkan dari etnik asing (luar negeri) Amerika, Timur Tengah, dan lain sebagainya. Perusahaan ini dapat dikatakan sebagai perusahaan dengan multikultur dan etnik yang beragam. Keragaman aneka kultur dan etnik ini justru membantu kesuksesan perusahaan tersebut dalam meraih keuntungan yang ditargetkan oleh manajemen. Perusahaan ini berkembang di seluruh negara yang menjadi tujuan bisnisnya.

Pendapat umum mengatakan bahwa latar belakang budaya dan etnik sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam sebuah perusahaan. Dengan beraneka latar belakang etnik dan budaya dalam satu perusahaan seharusnya menjadi kendala tersendiri bagi suatu perusahaan, namun perusahaan ini justru berkembang pesat.

Coba renungkan dan diskusikan, mengapa permasalahan dalam ilustrasi di atas dapat terjadi, analisislah dengan berbagai sudut pandang sehingga dapat memberi pelajaran yang baik di masa yang akan datang

Tujuan

Mahasiswa dapat memahami dan menjelaskan budaya organisasi.

Bahan dan Alat

Kertas plano, spidol warna, dan solasi

Langkah Kegiatan

1. Bagi mahasiswa dalam 4-6 kelompok.
2. Diskusikan tema tentang budaya organisasi pada Tabel 11.1
3. Analisis dan deskripsikan ilustrasi tersebut sehingga menghasilkan pemahaman tentang budaya organisasi (waktu kurang lebih 10 menit)
4. Pilih seorang mahasiswa untuk mempresentasikan hasil diskusi dan di respon/klarifikasi/tanggapi mahasiswa lainnya.

Uraian Materi

BUDAYA ORGANISASI

1. Pengertian Budaya Organisasi

Para ahli telah banyak mendiskusikan tentang definisi budaya organisasi. Secara rinci budaya organisasi dapat dijelaskan dengan cara mendefinisikan secara terpisah antara budaya dan organisasi. Model definisi ini akan membantu memberikan ruang yang luas untuk terciptanya definisi budaya organisasi dalam berbagai perspektif.

Robbin menyatakan bahwa budaya itu adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar.¹

Mangkunegara A.P. mendefinisikan organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.²

Luthans menyatakan bahwa budaya organisasi adalah pola asumsi dasar yang diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut³.

Sutrisno mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*) keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota

¹ Stephen P Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen, Jilid 1 dan 2*, (Jakarta: PT. Indeks, 2007), hal.62

² Anwar Prabu Mangkunegara, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama), 2008, hlm.113

³ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2006), hal. 124

suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi⁴.

Budaya organisasi juga mencakup seluruh simbol yang ada (tindakan, rutinitas, percakapan, dan seterusnya) serta makna yang diberikan anggota organisasi kepada berbagai simbol tersebut. Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui antara pimpinan (manajemen) dengan karyawan.⁵

Dari berbagai definisi tersebut pada prinsipnya budaya organisasi merupakan nilai, anggapan, asumsi, sikap dan norma perilaku yang telah melembaga kemudian mewujud dalam penampilan, sikap dan tindakan, sehingga menjadi identitas dari organisasi tertentu.

Budaya organisasi sengaja dirumuskan dan diturunkan dari visi serta misi perusahaan. Diharapkan dengan terciptanya budaya organisasi, hubungan komunikasi menjadi lebih kondusif, dan yang paling penting terciptanya etos dan kinerja perusahaan atau organisasi yang mendorong pencapaian tujuan lebih baik.

Organisasi tanpa budaya hanya akan menjadi kumpulan orang-orang yang tidak memiliki pegangan dalam mengejar tujuan. Iklim organisasi akan menjadi kurang kondusif, hubungan antar karyawan hanya akan sebatas hubungan biasa tanpa dilandasi oleh semangat kebersamaan yang diikat oleh nilai-nilai yang sama.

2. Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran dalam membentuk karakter kinerja organisasi seperti apa. Kualitas produk suatu organisasi dapat dilihat dari budaya organisasi yang berkembang dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi berguna untuk membangun dalam mendesain kembali sistem pengendalian manajemen organisasi, yaitu sebagai alat untuk menciptakan komitmen agar para manajer dan

⁴ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010), hal. 2

⁵ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001), hal. 3

karyawan mau melaksanakan perencanaan strategis *programming, budgetting, controlling, monitoring, evaluation*, dan lainnya.

Budaya organisasi memiliki beberapa fungsi, antara lain :

- a. Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.
- b. Budaya organisasi merupakan alat untuk menyatukan beragam sifat, karakter bakat dan kemampuan yang ada di dalam organisasi.
- c. Budaya organisasi merupakan salah satu identitas organisasi. Sebagai contoh adalah The Jakarta Consulting Group. Logo yang digunakan adalah orang memanah, yang melambangkan ketepatan dan kecepatan. Artinya bahwa perusahaan ini memiliki identitas sebagai perusahaan yang mengutamakan ketepatan dan kecepatan.
- d. Budaya organisasi juga berfungsi sebagai suntikan energi untuk mencapai kinerja yang tinggi. Salah satu credo yang dipegang The Jakarta Consulting Group adalah bekerja dalam Tim.
- e. Budaya organisasi juga merupakan pemberi semangat bagi para anggota oerorganisasi. Organisasi yang kuat akan menjadi motivator yang kuat juga bagi para anggotanya.
- f. Adanya perubahan di dalam suatu organisasi akan membawa pandangan baru tentang kepemimpinan. Seorang pemimpin akan dikatakan berhasil apabila dapat membawa anggotanya keluar dari krisis akibat perubahan yang terjadi. Sebaliknya, keberhasilan itu tentu disebabkan ia memiliki visi dan misi yang kuat.
- g. Dan yang terakhir adalah untuk meningkatkan nilai dari Stakeholders-nya, yaitu anggota organisasi, pemasok dan pihak-pihak lain yang berhubungan dengan organisasi.⁶

Menurut Robbins, fungsi budaya organisasi sebagai berikut:

- a. Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.

⁶ Asri Laksmi Riani, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), hal. 31

- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
- d. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
- e. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memadu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.⁷

Ada juga unsur-unsur budaya organisasi yang melekat dalam suatu organisasi. Unsur-unsur budaya organisasi menurut Brown⁸ adalah sebagai berikut :

- a. *Artifacts* (unsur dasar organisasi yang paling mudah dikenali karena ia dapat dilihat, di dengar, dan dirasakan).
- b. Keyakinan, nilai-nilai, dan sikap yang berlaku di dalam organisasi.
- c. Asumsi-asumsi dasar yang mau tidak mau harus diterima sebagai solusi bila terjadi suatu masalah. Menurut Schein, sebagaimana diadopsi oleh Brown, ada lima dimensi yang perlu diperhatikan jika kita berbicara tentang asumsi-asumsi dasar dalam konteks budaya organisasi, yaitu hubungan manusia dengan lingkungannya, hakikat kenyataan dan kebenaran, sifat dasar manusia, hakikat aktifitas manusia, dan hakikat hubungan antar manusia.

Berbeda lagi dengan peranan budaya organisasi. Wheelen & Hunger (1986) secara spesifik mengemukakan sejumlah peranan penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan,⁹ yaitu:

- a. Membantu menciptakan rasa memiliki jati diri bagi pekerja
- b. Dapat dipakai untuk mengembangkan keikatan pribadi dengan perusahaan
- c. Membantu stabilisasi perusahaan sebagai suatu sistem sosial

⁷ Taliziduhu Ndraha, *Teori Budaya Organisasi*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000), hal. 12

⁸ Sentot Imam Wahjono, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010), hal.40

⁹ Prof.Dr. Umar Nimran, MA, *Prilaku Organisasi*, (Surabaya: Citra Media), 1997, him. 122

- d. Menyajikan pedoman perilaku, sebagai hasil dari norma-norma perilaku yang sudah terbentuk.

Singkatnya, budaya perusahaan sangat penting peranannya di dalam mendukung terciptanya suatu organisasi/perusahaan yang efektif.

3. Karakteristik Budaya Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan hakikat budaya organisasi¹⁰.

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko. Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
- b. Perhatian pada hal-hal rinci. Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.
- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada individu-individu.
- f. Keagresifan. Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.
- g. Stabilitas. Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

¹⁰ http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya_organisasi

Menurut Robbins¹¹ ada sepuluh karakteristik yang mempengaruhi budaya organisasi yang dapat saling bercampur dan menunjang :

1. Inisiatif individu : Tingkatan tanggung-jawab, kebebasan, dan ketergantungan yang dimiliki individu. Hal ini akan mempengaruhi perkembangan budaya organisasi.
2. Toleransi terhadap resiko: Tingkatan dimana pekerja didorong untuk agresif, inovatif, dan berani menanggung resiko. Jika hal ini dipahami dan diikuti oleh seluruh anggota organisasi maka budaya yang kuat dalam organisasi akan cepat terbentuk.
3. Directions (arah) : Tingkatan dimana organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan prestasi yang diharapkan.
4. Keterpaduan: Keterpaduan koordinasi ini membuat jalannya organisasi menjadi teratur, tanpa keterpaduan kesimpangsiuran informasi atau tindakan dalam organisasi dapat mengacaukan sistem yang ada dalam organisasi.
5. Dorongan manajemen : Tingkatan dimana manajer menyediakan komunikasi yang jelas, pengarahan dan mendorong bagiannya.
6. Kontrol: Peraturan dan pengaturan, yang baik, yang berjalan secara terus menerus merupakan bagian dari budaya organisasi.
7. Identitas : Tuntutan perusahaan terhadap identifikasi diri pekerjanya, dalam hal profesionalisme. Profesionalisme akan membantu dalam pembentukan identitas perusahaan
8. Sistem imbalan: Penilaian hasil kerja berdasarkan kriteria yang jelas (kenaikan gaji, promosi). Kejelasan kriteria sistem imbalan ini akan membuat karyawan puas
9. Toleransi terhadap Konflik: Semakin besar toleransinya atau penerimaan perbedaan antar rekan kerja ataupun kelompok kerja, akan mengurangi jumlah "benturan" dan menjadikan situasi kondusif.
10. Pola Komunikasi : Tingkatan dimana komunikasi dalam organisasi dibatasi oleh hirarki yang formal dan wewenangnya

¹¹ Stephen P. Robbins, Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi, (Jakarta : Erlangga, 2004), hal. 280

Rangkuman

1. Budaya adalah sistem makna dan keyakinan bersama yang dianut oleh para anggota organisasi yang menentukan, sebagian besar cara mereka bertindak satu terhadap yang lain dan terhadap orang luar.
2. Organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal
3. Budaya organisasi sebagai perangkat sistem nilai-nilai (*values*) keyakinan-keyakinan (*beliefs*) atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasi

Latihan

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini :

1. Jelaskan dan gambarkan pengertian budaya organisasi organisasi ?
2. Jelaskan fungsi budaya organisasi ?
3. Jelaskan karakteristik budaya organisasi ?
4. Jelaskan manfaat setelah mempelajari materi ini ?

PENUTUP**SISTEM PENILAIAN****A. Proses Penilaian Perkuliahan**

Pengambilan nilai dalam mata kuliah Komunikasi Kelompok dan Organisasi ini menggunakan Sistem Evaluasi Penilaian sebagaimana dalam Buku Panduan Penyelenggaraan Pendidikan UIN Sunan Ampel Tahun 2013 yang terdiri atas 4 macam penilaian:

1. Ujian Tengah Semester (UTS)

UTS dapat dilaksanakan setelah mahasiswa menguasai minimal 6 paket I bahan perkuliahan (paket 1–6) . Materi UTS diambil dari pencapaian indikator pada tiap-tiap paket. Bentuk soal dapat berupa pilihan ganda, essay, atau perpaduan antara keduanya. Waktu ujian 1 jam perkuliahan (90 menit). Komponen dan jumlah soal diserahkan kepada Dosen pengampu matakuliah dengan skor maksimal 100.

2. Tugas

Tugas merupakan produk (hasil kreatifitas) mahasiswa dari keunggulan potensi utama yang ada dalam dirinya. Hasil kreatifitas dapat disusun secara individual atau kelompok yang bersifat *futuristik* dan memberi manfaat bagi orang lain (bangsa dan negara). Petunjuk cara mengerjakan tugas secara lebih rinci diserahkan kepada Dosen pengampu. Skor tugas mahasiswa maksimal 100.

3. Ujian Akhir Semester (UAS)

UAS dapat dilaksanakan setelah mahasiswa menguasai minimal 6 paket II bahan perkuliahan (paket 7–12). Materi UAS diambil dari pencapaian indikator pada tiap-tiap paket. Bentuk soal dapat berupa pilihan ganda, essay, atau perpaduan antara keduanya. Waktu ujian 1 jam perkuliahan (90 menit). Komponen dan jumlah soal diserahkan kepada Dosen pengampu matakuliah dengan skor maksimal 100.

4. *Performance*

Performance, merupakan catatan-catatan keaktifan mahasiswa dalam mengikuti perkuliahan mulai pertemuan pertama hingga pertemuan terakhir antara 14–16 pertemuan. Dosen dapat memberi catatan pada setiap proses perkuliahan kepada masing-masing mahasiswa dengan

mengamati: (1) ketepatan waktu kehadiran dalam perkuliahan, (2) penguasaan materi (3) kualitas ide/respon terhadap materi yang dikaji, dan lain-lain (Dosen dapat menambah hal-hal lain yang perlu diamati).

Dosen merekap seluruh catatan selama perkuliahan, dan memberi penilaian *performance* pada masing-masing mahasiswa dengan skor maksimal 100.

Dosen dapat mengcopy absen perkuliahan, untuk memberi catatan-catatan penilaian *performance* atau membuat format sendiri. Catatan penilaian *performance* tidak diperkenankan langsung di dalam absen perkuliahan mahasiswa.

B. Nilai Matakuliah Akhir Semester

Nilai matakuliah akhir semester adalah perpaduan antara Ujian Tengah Semester (UTS) 20%, Tugas 30 %, Ujian Akhir Semester (UAS) 40 %, dan Performance 10 %.

Nilai matakuliah akhir semester dinyatakan dengan angka yang mempunyai status tertentu, sebagaimana dalam tabel berikut.

Angka Interval Skor (skala 100)	Skor (skala 4)	Huruf	Keterangan
91 – 100	4,00	A+	Lulus
86 – 90	3,75	A	Lulus
81 – 85	3,50	A-	Lulus
76 – 80	3,25	B+	Lulus
71 – 75	3,00	B	Lulus
66 – 70	2,75	B-	Lulus
61 – 65	2,50	C+	Lulus
56 – 60	2,25	C	Lulus
51 – 55	2,00	C-	Tidak Lulus
40 – 50	1,75	D	Tidak Lulus
< 39	0	E	Tidak Lulus

Keterangan:

- a. Nilai huruf C- dan D pada matakuliah akhir semester harus diulang dengan memprogram kembali pada semester berikutnya
- b. Nilai huruf C dan C+ boleh diperbaiki dengan ketentuan harus memprogram ulang dan nilai huruf semula dinyatakan hangus/gugur
- c. Rumus menghitung nilai matakuliah (NMK) akhir semester:

$$\text{NMK} = \frac{(\text{NUTS} \times 20) + (\text{NT} \times 30) + (\text{NUAS} \times 40) + (\text{NP} \times 10)}{100}$$

NMK = Nilai Matakuliah

NUTS = Nilai Ujian Tengah Semester

NT = Nilai Tugas

NUAS = Nilai Ujian Akhir Semester

NP = Nilai Performance

- d. NMK bisa dihitung apabila terdiri dari empat komponen SKS, yaitu: UTS, Tugas, UAS, dan performance. Apabila salah satu kosong (tidak diikuti oleh mahasiswa), maka nilai akhir tidak bisa diperoleh, kecuali salah satunya mendapat nol (mahasiswa mengikuti proses penilaian akan tetapi nilainya nol), maka nilai akhir bisa diperoleh.
- e. Nilai akhir matakuliah, ditulis nilai bulat ditambah 2 angka di belakang koma. Contoh: 3,21. 2,80, dst.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, Ronald B. dan George Rodman, *Understanding Human Communication*, (New York : Second Edition, Holt, Rinehart dan Winston, 1985)
- Ahmadi, Abu, *Psikologi Sosial*, (Jakarta: Rineka Cipta:2002)
- Arifin, Anwar, *Strategi Komunikasi: Suatu Pengantar Ringkas*, (Bandung: Armico, 1984)
- Blake, Reed H., *A Taxonomi Of Consept in Communication*, (USA : Hasting Hause, Publisher Inc, 1979)
- Cangara, Hafied, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 2000)
- Chruden, Herbert J. dan Arthur W. Sherman, *Personal Management*, (Cincinnati : South-Westren Publishing Co. 1976)
- Coffey dkk, *Behavior In Organizations : A Multidimensional View*,(USA : Prentice Hall,1975)
- Connradt, Charles A., *The Game Of Work*, (Slat Lake City : Shadow Mountain, 1984)
- Davis, Keith & John W Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 1994)
- Devito, Josep A., *Komunikasi Antar Manusia : Kuliah Dasar*, (Jakarta : Profesional Books, 1997)
- Dharma, Agus, *Manajemcn Kerja*, (Jakarta : Rajawali Pers, 1991)
- Effendy, Onong Uchjana, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*, (Bandung : Remaja Rostda Karya, 1999)
- Effendy, Onong Uchjana, *Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi*, (Bandung ; Remaja Rosyda Karya, 2000)

- Effendy, Onong Uchjana, *Dinamika Komunikasi*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 1992)
- Effendy, Onong Uchjana, *Kamus Komunikasi*, (Bandung : Mandar Maju, 1989)
- Emery, Ault dan Agee, *Introduction to Mass Communications*, (New York : Dadd Mead & Company, 1970)
- Emery, Edwin, *Introduction to Mass Communications*, (New York : Dood, Mead & Company, 1970)
- Fauziah, Nurul, *Komunikasi Kelompok Dalam Membentuk Karakter Anak Pada Kelas Pre School Di Harapan Ibu* (Skripsi di Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam UIN Syarif Hidayatulloh, 2010)
- Fisher, B. Auhbrey, *Teori-Teori Komunikasi*, Penerjemah, Soejono Trimo, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 1978)
- Gibson, Ivancevich dan Donelly, *Organisasi*, (Jakarta : Gelora Aksara Pratama, 1994).
- Goldberg, Alvin A. dan Carl E. Larson, *Komunikasi Kelompok : Proses-Proses Diskusi dan Penerapannya*, (Jakarta : UI Press, 1985)
- Hampton, David R., *Management*, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1986)
- Hicks, Herbert G. dan C. Ray Gullet, *Organization : Theory and Behavior*, (Singapore : MicGraw-Hill Book Company, 1975)
- Himstreet, William C. dan Wayne Murlin Baty, *Bussiness Communications : Principlesand Methods*. (Boston : Publishing Company, 1990)
- http://id.wikipedia.org/wiki/Budaya_organisasi
<http://merryhutagalung.blogspot.com>
<http://rizkyriris.blog.fisip.uns.ac.id>
- Huse, Edgar F. dan James L. Bowditch, *Behavior in Organizations : A Sistem Approach to Managing*, (Wesley : Reading Mass, 1973)

- Jiwabto, Gunawa, *Pengantar Komunikasi Administrasi*, (Jakarta : Ghalkia Indonesia, 1989)
- Jurnal Komunikasi dan Informasi. Soeganda Priyatna, *Dasar-Dasar Komunikasi*, (Bandung : FIKOM UNPAD, 2002)
- Kincaid, D. Lawrence & Wilbur Schramm, *Asas-Asas Komunikasi Antar Manusia*, (Jakarta : LP3ES, 1978).
- Kochler, Jerry W., Kail W.E Anatol, Ronald L. Applbaum, *Organizational Communication, Behavioral Perspectives*, (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981)
- Kochler, Jerry W., Kail W.E Anatol, Ronald L. Applbaum, *Organizational Communication, Behavioral Perspectives*, (New York : Holt, Rinehart and Winston, 1981)
- Luthans, Fred, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta: Andi, 2006)
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, (Bandung: Refika Aditama, 2008)
- McLaughlin, Ted J., *Communication*, (Columbus : Charles E. Merrill Books, Inc, 1964)
- Mcquail, Dennis dan Sven Windahl, *Communications Models*, (New York : Longman Publishing Group, 1993)
- Melatu SP. Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi*, (Jakarta : Bumi Aksara, 1966)
- Mockijat, *Teori Komunikasi*, (Bandung : Mandar Madju, 1993)
- Muhammad, Arni, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002)
- Mulyana, Deddy, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007)
- Mulyana, Dedy, *Komunikasi Antarbudaya*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000)

- Ndraha, Taliziduhu, *Teori Budaya Organisasi*. (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2000)
- Nimran, Umar, *Perilaku Organisasi*, (Surabaya : Citra Media, 1997)
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Editor Deddy Mulyana, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000)
- Panuju, Redi. *Komunikasi Organisasi*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001)
- Rakhmat, Jalaludin, *Psikologi Komunikasi*, (Bandung : Remaja Rosyda Karya, 2000)
- Riani, Asri Laksmi, *Budaya Organisasi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010)
- Robbins, Stephen P dan Mary Coulter, *Manajemen, Jilid 1 dan 2*, (Jakarta: PT. Indeks, 2007)
- Robbins, Stephen P., *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi* (Jakarta:Erlangga, 2002)
- Sendjaja, Sasa Djuarsa, *Teori Komunikasi*. (Jakarta : Universitas Terbuka, 1994)
- Soejono Trimo, *Perencanaan Strategi Salah Satu Dimensi Dalam Proses Pengambilan Keputusan*,(Bandung : PENERBIT ANGKASA, 1983)
- Soemirat, Solch, *Materi Kuliah : Dasar-Dasar Komunikasi*, (Bandung : Program Pascasarjana UNPAD, 2000)
- Stamm, Keith R. & John E. Bowes, *The Mass Communication Process*, (New York : Hunt Publishing Company, 1990)
- Susanto, Astrid S., *Filsafat Komunikasi*, (Jakarta : Bumi Kasara, 1977)
- Sutrisno, Edy, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010)
- Terry, George R. dan Stephen G. Franklin, *Principles of Management*,(Illionis : Homewood, 1982)

- Tika, Moh. Pabundu, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001)
- Toha, Miftah, *Perilaku Organisasi : Prinsip Dasar dan Aplikasinya*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1999)
- Tubbs, Stewart L. dan Sylvia Moss, *Human Communication : Konteks-Konteks Komunikasi*, Editor Penerjemah : Dedy Mulyana, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2001)
- Wahjono, Sentot Imam, *Perilaku Organisasi*, (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2010)
- Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2005)
- Yoder, Dale dan Paul D. Staudohar, *Personal Management and Industrial Realtions*, (new Delhi : Prentice-Hall of India Private Limited, 1984)
- Yuwono, S., *Ikhtisar Komunikasi Administrasi*, (Yogyakarta : Liberty, 1985)

CURRICULUM VITAE PENULIS



Dr. ALI NURDIN, S.Ag., M.Si, lahir di Lamongan, 02 Juni 1971. Pendidikan dasar diselesaikan di Madrasah Ibtidaiyah (MI) Takerharjo Solokuro Lamongan (1983), pendidikan menengah pertama ditempuh di Madrasah Tsanawiyah Takerharjo Solokuro Lamongan (1988), dan SMA 5 Karanggeneng Lamongan (1990).

Pendidikan tinggi S-1 ditempuh di Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya (1994), S-2 di Pascasarjana FIKOM Universitas Padjadjaran Bandung (2003), S3 Program Doktor Ilmu Komunikasi di FIKOM Universitas Padjadjaran Bandung (2013).

Karya ilmiah yang telah dipublikasikan antara lain: Pengantar Ilmu Komunikasi (2003), Komunikasi Organisasi (2009), Taksonomi Komunikasi Dalam Al-Qur'an (2011), Diktat Teknik Penulisan Naskah Radio dan Televisi, Teknik Penulisan Naskah Iklan, Metode Penelitian Komunikasi, Landasan Keilmuan Dakwah : Sebuah Konsep Dasar Menuju Profesionalisme Dakwah, Jurnal Ilmu Dakwah Vol 4 Bulan April Tahun 2001, Dakwah Transformatif : Pendekatan Dakwah Menuju Masyarakat Muttaqien), Jurnal Ilmu Dakwah Vol 8 Bulan Oktober Tahun 2003, Dakwah Public Relations : Sebuah Upaya melalui Pembentukan Citra, Jurnal Ilmu Dakwah, April, 2006, Penerapan Total Quality Management Dalam Aktivitas Dakwah (Sebuah Desain Implementasi Manajemen Dakwah Dengan Pendekatan Analisa SWOT) dalam jurnal STAI Lukman Hakim PP. Hidayatullah Surabaya, Tahun 2007, Bingkai Dakwah dalam Bisnis Televisi, Jurnal Ilmu Dakwah, Oktober, 2008.