

## KOMUNIKASI ORGANISASI (SUATU TINJAUAN TEORITIS DAN PRAKTIS)

<sup>1</sup>Suhendra Atmaja, <sup>2</sup>Rosmala Dewi

<sup>1</sup>Satuan Kerja Khusus (SKK) Migas, <sup>2</sup>Fakultas Ilmu Komunikasi Universitas Islam Nusantara (Uninus) Bandung

Email: <sup>1</sup>satmaja@skkmigas.go.id, <sup>2</sup>rosmaladewi814@gmail.com

**Abstract.** Organizations and groups depend on effective communication to carry out all their functions including planning, directing, controlling, making decisions and implementing decisions and objectives. In addition, Communication is at the heart of organizational building. This is the wire of life connecting all elements of the organization. Ineffective and miss communication communication produces most organizational problems such as conflict, disputes, prejudice, wrong decisions, bad execution, gaps and misunderstandings. Every organization no matter how small requires some form of communication for coordination and fluency. Therefore, communication cannot be said to be effective, if shared understanding has not been achieved. It is difficult to imagine organizational goals that can be achieved without communication. Effective communication is important for the success of each organization. The basic element of effective communication is clear thinking, clear speech, clear writing and this must be remembered because it is very basic.

**Keywords,** Communication, organization, organizational communication

**Abstrak.** Organisasi dan kelompok bergantung pada komunikasi yang efektif untuk melakukan semua fungsi mereka termasuk perencanaan, mengarahkan, mengendalikan, pengambilan keputusan dan pelaksanaan keputusan serta tujuan. Di samping itu, Komunikasi adalah jantung dari bangunan organisasi. Ini adalah kawat kehidupan menghubungkan seluruh elemen organisasi. Komunikasi tidak efektif dan miss communication menghasilkan sebagian besar masalah organisasi seperti konflik, perselisihan, prasangka, keputusan yang salah, eksekusi yang buruk, kesenjangan dan kesalahpahaman. Setiap organisasi tidak peduli seberapa kecil membutuhkan beberapa bentuk komunikasi untuk koordinasi dan kelancaran. Oleh karena itu, komunikasi tidak dapat dikatakan menjadi efektif, jika pemahaman bersama belum tercapai. Sulit untuk membayangkan tujuan organisasi yang bisa dicapai tanpa komunikasi. Komunikasi yang efektif adalah penting untuk keberhasilan setiap organisasi. Elemen dasar dari komunikasi yang efektif adalah pemikiran yang jernih, berbicara jelas, menulis jelas dan ini harus diingat karena sangat mendasar.

**Kata kunci,** Komunikasi, Organisasi, komunikasi organisasi

### 1. Pendahuluan

Komunikasi merupakan komponen yang paling penting dari kehidupan kita, karena kita dipaksa untuk berkomunikasi, terlepas dari sarana atau saluran yang digunakan. Terbukti, di dunia kontemporer, komunikasi hadir dalam setiap

hubungan, dan proses komunikasi yang sangat penting melalui bahasa. Bahasa adalah sarana dan merupakan faktor penting dalam komunikasi kita, digunakan untuk menyampaikan dan bertukar pikiran dan makna, untuk berbicara dengan orang, dan untuk mengungkapkan pikiran. Bahasa adalah kendaraan yang membantu orang-orang dengan siapa kita mencoba untuk

berkomunikasi dengan jelas memahami pesan yang disampaikan. Pilihan kata atau bahasa yang digunakan dalam pesan akan mempengaruhi kualitas komunikasi. Jadi kata-kata yang digunakan mungkin harus dipilih dengan penerima yang berbeda dalam pikiran. Apakah kata-kata yang digunakan mudah dipahami oleh penerima? Apakah ungkapan yang mudah dipahami? Apakah bahasa deskriptif digunakan? Adalah pesan utama yang jelas? Dengan memikirkan hasil-yang akhirnya adalah, apa yang terjadi setelah Anda selesai berbicara-Anda dapat memilih kata-kata yang Anda perlukan dan memutuskan bagaimana menggunakannya untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan tercapai.

Jadi kita semua menyadari saat ini bahwa bahasa bisa dijadikan sebagai alat komunikasi organisasi yang penting dan sukses sebagai dasar bagi keberhasilan secara pribadi atau profesional. Di samping itu, Komunikasi di mana-mana, dan bidang komunikasi telah menjadi sangat luas. Semua aktivitas manusia, individu atau kolektif, berputar di sekitar Informasi yang dikirim, diterima atau dianalisis. *Communication is part of action and reflection, just as currency is part of the economy.* (Zemor, P., 2003, hal. 26).

Ketika komunikasi berkembang, penelitian terus berkembang, dan komunikasi organisasi terus mendefinisikan kembali dirinya. Pada tahap awal, area ini berfokus pada pemimpin yang memberikan presentasi publik. Baru-baru ini penekanan telah difokuskan pada semua tingkat interaksi dalam organisasi. Karena hubungan interpersonal adalah bagian besar dari komunikasi organisasi, banyak penelitian berfokus pada bagaimana hubungan interpersonal dilakukan dalam kerangka kerja hierarki organisasi.

Penelitian komunikasi organisasi modern telah diringkas menjadi delapan

tradisi utama: 1) Saluran komunikasi, 2) Iklim komunikasi, 3) Analisis jaringan, 4) Komunikasi superior-bawahan, 5) perspektif pemrosesan informasi, 6) perspektif retorik, 7) perspektif budaya, dan 8) perspektif politik (Putnam dan Cheney; Kim) Sejak 1980-an, spesialisasi ini telah meluas hingga mencakup pekerjaan pada budaya organisasi, manajemen kekuasaan dan konflik, dan retorika organisasi. Jika Anda mengambil kursus komunikasi organisasi di kampus Anda, sebagian besar waktu akan dihabiskan untuk berfokus pada pengembangan keterampilan Anda dalam sosialisasi organisasi, wawancara, memberikan presentasi individu dan kelompok, menciptakan hubungan kerja yang positif, evaluasi kinerja, resolusi konflik, resolusi manajemen stres, pengambilan keputusan, dan berkomunikasi dengan publik eksternal.

Agar organisasi menjadi sukses, mereka harus memiliki komunikator yang kompeten. Studi komunikasi organisasi menunjukkan bahwa organisasi mengandalkan komunikasi yang efektif dan keterampilan komunikasi yang efisien dari anggotanya. Sejumlah survei (Davis & Miller; Holter & Kopka; Perrigo & Gaut) mengidentifikasi komunikasi lisan dan tertulis yang efektif sebagai keterampilan yang paling dicari oleh mereka yang menjalankan organisasi. Departemen Tenaga Kerja AS melaporkan kompetensi komunikasi sebagai keterampilan paling vital yang diperlukan bagi angkatan kerja abad ke-21 untuk mencapai keberhasilan organisasi (Komisi Sekretaris untuk Mencapai Keterampilan yang Diperlukan). Public Forum Institute menyatakan bahwa karyawan perlu terampil dalam presentasi publik, mendengarkan, dan komunikasi interpersonal untuk berkembang dalam suatu organisasi.

Organisasi mencari orang yang dapat mengikuti dan memberikan instruksi, secara akurat mendengarkan, memberikan umpan balik yang bermanfaat, bergaul dengan rekan kerja dan pelanggan, jaringan, memberikan informasi yang dapat diperbaiki, bekerja dengan baik dalam tim, dan secara kreatif dan kritis menyelesaikan masalah dan menyajikan ide-ide dengan cara yang dapat dimengerti. Mengembangkan kesadaran dan efektivitas komunikasi organisasi lebih dari sekadar memiliki pengetahuan atau pengetahuan. Komunikasi organisasi yang efisien melibatkan mengetahui cara membuat dan bertukar informasi, bekerja dengan beragam kelompok atau individu, berkomunikasi dalam keadaan yang rumit dan berubah, serta memiliki bakat atau motivasi untuk berkomunikasi dengan cara yang tepat. Permasalahannya Bagaimana komunikasi organisasi dapat berlangsung efektif sehingga dapat membangun perubahan dalam organisasi?

## 2. Pembahasan

Kita hidup saat ini di era informasi dan komunikasi, era yang dikatakan oleh Alvin Toffler (1995) menunjukkan, "*is born from the clash of new values and techniques, new lifestyles and means of communication*." Semua organisasi, terlepas dari ukuran atau objek kegiatan, harus mendengarkan mereka sebagai lawan bicara dan, pada saat yang sama, memenuhi harapan publik ditandai dengan keragaman dan urgensi. Mengenai organisasi, komunikasi didefinisikan sebagai *the process of exchanging messages with the view of achieving the individual and common objectives of its members* (proses bertukar pesan dengan pandangan untuk mencapai tujuan individu dan umum anggotanya)

(Niculae, T., Gherghi I., Gherghi D., 2006). Lebih lanjut dikemukakan bahwa komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan di antara individu yang saling terkait dalam lingkungan atau pengaturan tertentu untuk mencapai tujuan individu dan bersama. Komunikasi organisasi sangat kontekstual dan tergantung secara budaya. Individu dalam organisasi mengirimkan pesan melalui saluran tatap muka, tertulis, dan termediasi. (Goldhaber 20)

### Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi membantu kita untuk 1) menyelesaikan tugas yang berkaitan dengan peran dan tanggung jawab khusus penjualan, layanan, dan produksi; 2) menyesuaikan diri dengan perubahan melalui kreativitas dan adaptasi individu dan organisasi; 3) menyelesaikan tugas melalui pemeliharaan kebijakan, prosedur, atau peraturan yang mendukung operasi harian dan berkelanjutan; 4) mengembangkan hubungan di mana "pesan manusia diarahkan pada orang-orang di dalam organisasi-sikap, moral, kepuasan, dan pemenuhan mereka" (Goldhaber 20); dan 5) mengoordinasikan, merencanakan, dan mengendalikan operasi organisasi melalui manajemen (Katz & Kahn; Redding; Thayer). Komunikasi organisasi adalah bagaimana organisasi mewakili, menghadirkan, dan membentuk iklim dan budaya organisasi mereka — sikap, nilai, dan tujuan yang menjadi ciri organisasi dan anggotanya.

Komunikasi organisasi sebagian besar berfokus pada membangun hubungan dan berinteraksi dengan anggota organisasi internal dan publik eksternal yang tertarik. Seperti yang dijelaskan Mark Koschmann dalam video YouTube animasinya, kami

memiliki dua cara untuk melihat komunikasi organisasi. Pendekatan konvensional berfokus pada komunikasi dalam organisasi. Pendekatan kedua adalah komunikasi sebagai organisasi - artinya organisasi adalah hasil dari komunikasi mereka yang ada di dalamnya. Komunikasi bukan hanya tentang pengiriman pesan antara pengirim dan penerima. Komunikasi secara harfiah merupakan, atau membentuk, dunia sosial kita. Sebagian besar komunikasi kami melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan yang relatif tidak bermasalah dan bertindak berdasarkan informasi itu. Di lain waktu, hal-hal sedikit lebih kompleks, seperti ketika Anda perlu menyelesaikan konflik dengan teman dekat atau anggota keluarga. Ada banyak hal yang terjadi dalam situasi ini daripada sekadar bertukar informasi. Anda sebenarnya terlibat dalam proses makna yang rumit dan menegosiasikan aturan yang dibuat oleh orang-orang yang terlibat.

Pada dasarnya, para anggota organisasi, terlepas dari posisi mereka dalam hirarki, menghabiskan sebagian besar waktu mereka untuk berkomunikasi dalam satu cara atau yang lain. *Communication is, nowadays, unanimously recognized as "the key to organizational excellence and efficiency" (Grunig, 1992), as one of the most important activities of an organization (Harris & Nelson, 2008).* Komunikasi seperti dikemukakan oleh Grunig (1992) sebagai *the key to organizational excellence and efficiency" (Grunig, 1992), as one of the most important activities of an organization as one of the most important activities of an organization (Harris & Nelson (2008)*

Namun, fakta itu diketahui oleh perusahaan, terutama dalam masa sulit, komunikasi merupakan faktor penting untuk kinerja? Tanpa niat untuk generalisasi, kami percaya bahwa tidak

semua perusahaan telah sepenuhnya memahami peran utama komunikasi, karena manajer lebih fokus pada memperoleh keuntungan langsung dari pada aspek lain, seperti pengaruh komunikasi terhadap kinerja. Tergantung pada budaya organisasi, ukuran atau profil, setiap perusahaan memiliki sistem komunikasi sendiri. Menurut pendapat spesialis komunikasi organisasi Burlacu N., Graur E., Morong A., (2003), bahwa

managerial communication is a "component of managerial and organizational culture", and the specific aim of communication is "to increase the performances of the organization". Large companies, in general, are preoccupied with creating their own communication systems, although this thing is not always approached as a priority. We believe to be absolutely necessary that the aspects of organizational communication become a priority, or at least one of the main preoccupations of the management

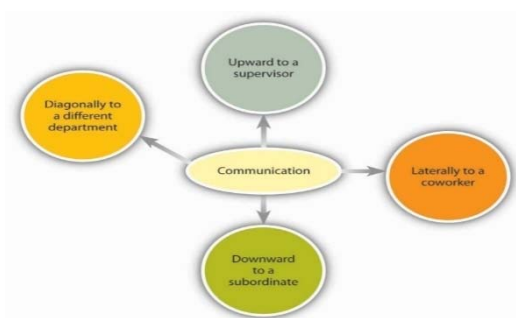
komunikasi manajerial adalah "komponen manajerial dan budaya organisasi ", dan tujuan khusus komunikasi adalah " untuk meningkatkan kinerja organisasi ". Perusahaan-perusahaan besar, pada umumnya, disibukkan dengan menciptakan sistem komunikasi mereka sendiri, meskipun hal ini tidak selalu didekati sebagai prioritas. Kami percaya untuk menjadi mutlak diperlukan bahwa aspek komunikasi organisasi menjadi prioritas, atau setidaknya salah satu utama keasyikan manajemen.

Dalam literatur khusus (Rosengren, KE, 2000), menunjukkan

bahwa komunikasi organisasi dapat dibagi dalam dua jenis:

1. *communication defined formally among those that occupy various positions in an organization;*
2. *communication defined informally, among persons as individuals (separate from their position in the organization).*

Di masa lalu, perhatian manajer dari organisasi birokrasi yang besar dan, akibatnya fokus utama dari literatur komunikasi organisasi, adalah komunikasi formal, top-down. komunikasi informal, umumnya terkait dengan, komunikasi horizontal interpersonal, terutama dipandang sebagai penghalang potensial untuk kinerja organisasi yang efektif. Hal ini tidak lagi terjadi. *On-going*, dinamis, dan non-formal, jika tidak resmi, komunikasi telah menjadi lebih penting untuk memastikan pelaksanaan yang efektif dari bekerja di organisasi modern.



**Gambar 1.** organizational communication struggles in various directions

Sumber: [http://www.woopidoo.com/business\\_quotes/effort-quotes.html](http://www.woopidoo.com/business_quotes/effort-quotes.html)

Mihaly Csikszentmihalyi, penulis buku laris seperti *Flow*, telah mencatat, "Dalam organisasi besar pengenceran informasi saat melewati

hirarki atas dan ke bawah, dan horizontal di departemen, dapat merusak upaya untuk fokus pada tujuan bersama." Status organisasi pengirim dapat berdampak perhatian terhadap penerima pesan. Sebagai contoh, pertimbangkan hal berikut: Senior Manager mengirimkan memo kepada supervisor produksi. Supervisor, yang memiliki status yang lebih rendah dalam organisasi, kemungkinan untuk memperhatikan pesan. Informasi yang sama disampaikan dalam arah yang berlawanan, bagaimanapun, mungkin tidak mendapatkan perhatian yang layak. pesan akan disaring oleh persepsi manajer senior prioritas dan urgensi.

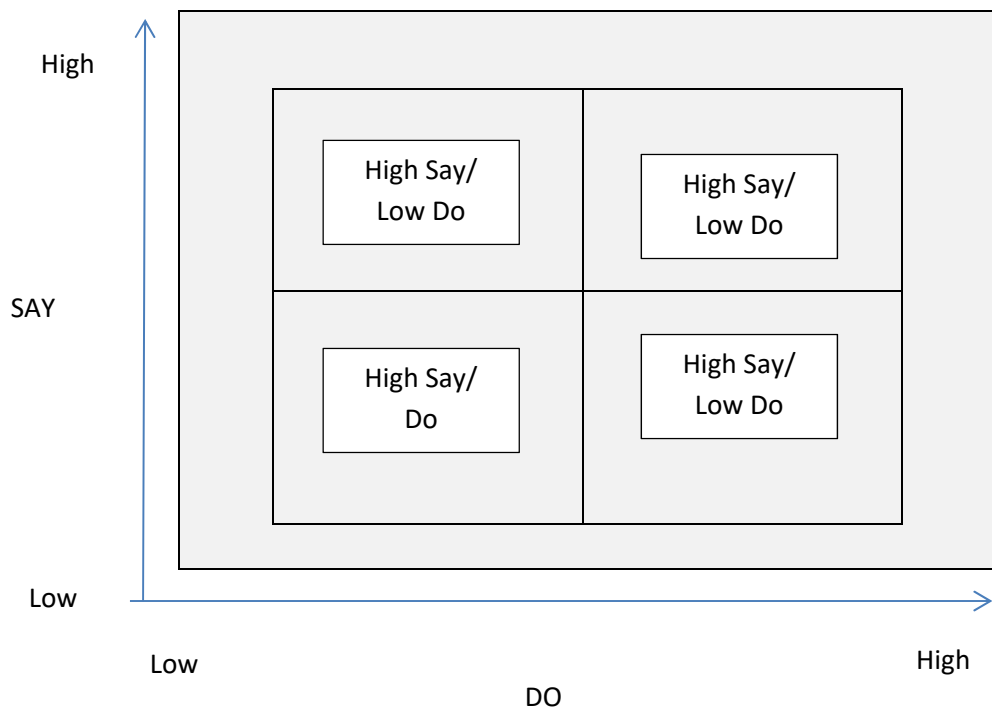
Penelitian menunjukkan bahwa sering komunikasi dengan atasan seseorang terkait dengan penilaian kinerja yang lebih baik dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). *Organizational Communication And Performance. Journal Of Applied Psychology*, 69, 461–465; Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). *The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. Journal of Applied Psychology*, 88, 764–772. Sebagian besar diskusi komunikasi informal menekankan bagaimana mengelola budaya organisasi dan iklim (konteks komunikasi informal) untuk mencegah komunikasi informal dan formal dari berada di oposisi. D'Aprix (1996: 39-40) mengembangkan:

a SAY/DO matrix– managers say one thing but do another – as a key explanation of how informal/formal communication issues can arise (see Figure 3). He locates ideal organizational communication in the High Say/High Do quadrant – indicating that there is sufficient

communication and that management actions match their communications. An organization in the High Say/Low Do quadrant is most likely to have a culture in which informal and formal communications conflict (SAY / DO)

manajer matrix- mengatakan satu hal tetapi melakukan yang lain - sebagai penjelasan kunci bagaimana / masalah komunikasi formal informal dapat timbul

(lihat Gambar 2). Dia menempatkan komunikasi organisasi yang ideal di High Say / Tinggi Do kuadran - menunjukkan bahwa ada komunikasi yang cukup dan bahwa tindakan manajemen sesuai komunikasi mereka. Sebuah organisasi di High Say / Rendah Do kuadran yang paling mungkin untuk memiliki budaya di mana konflik komunikasi informal dan formal)



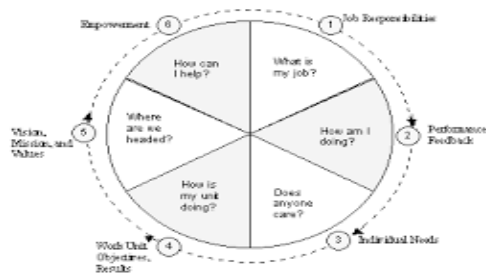
**Gambar 2.** SAY/DO matrix

Sumber : D'Aprix (1996)

diskusi lain dari komunikasi informal telah berfokus pada pelatihan keragaman sebagai mekanisme untuk meningkatkan kepekaan staf untuk potensi masalah yang terkait dengan komunikasi dan manajemen konflik. Masih orang lain telah menekankan resmi (serta formal) sebagai strategi untuk menangani isu-isu yang muncul dari komunikasi informal dan interaksi

antara pekerja. diskusi yang lebih baru fokus pada tumbuh ketergantungan pada dinamis komunikasi komputer-difasilitasi yang tidak resmi atau tidak resmi, seperti komunikasi dalam tim atau dalam praktek masyarakat. Manajemen Pengetahuan). Mungkin formal / dikotomi informal masa lalu menjadi kurang menonjol sebagai saluran komunikasi baru sekarang ada dalam

organisasi yang tidak resmi atau informal.



Mereka juga menemukan bahwa karyawan ingin mendengar lebih banyak berita organisasi langsung dari eksekutif puncak - temuan yang berpotensi konflik dengan efek Pelz dan studi terkait dikutip di atas. Akhirnya, mereka menemukan bahwa dua topik yang menarik terbesar untuk karyawan yang masa rencana organisasi dan peningkatan produktivitas, sebuah temuan yang tampaknya konflik dengan apa pendapat D'Aprix (1996) sebagai hierarki kebutuhan komunikasi karyawan, seperti yang tercermin dalam *pie chart* pada Gambar 5. perbedaan yang terakhir ini bisa berasal dari (1) fakta bahwa hierarki D'Aprix untuk kebutuhan komunikasi adalah teori, sebagai lawan yang berdasarkan penelitian empiris, dan / atau (2) fakta bahwa D'Aprix tidak membedakan apa karyawan apa yang harus mendengar dari eksekutif puncak versus apa yang ingin mereka dengar dari superviso langsung mereka

Untuk seorang manajer yang sukses, komunikasi adalah instrumen dan, pada saat yang sama waktu, keadaan pikiran. Studi menunjukkan fakta bahwa seorang manajer yang sukses menghabiskan sekitar 75-95% dari waktu berbicara, mendengarkan, menulis dan mengutip, hingga berkomunikasi. Komunikasi manajerial merupakan faktor daya saing dan keunggulan strategis sebuah organisasi. Pengelolaan organisasi dapat mempraktekkan keputusan hanya

melalui komunikasi yang efisien dengan orang-orang yang akan mengeksekusi mereka. Yang terakhir harus diberitahu tentang apa yang harus mereka lakukan dan, pada saat yang sama, mereka harus mampu membuat saran-saran mereka, harapan, ambisi dan masalah dikenal, dan menjadi dipahami pada saat yang sama.

Komunikasi merupakan sarana melalui mana karyawan memahami organisasi mereka, apa yang diwakilinya dan dapat berkontribusi untuk mereka motivasi dan penciptaan identitas bersama. Namun demikian, kami percaya bahwa di banyak organisasi, komunikasi antara manajer dan karyawan rusak, dan penyebab utama untuk situasi ini adalah penghalang diwakili oleh fakta sederhana bahwa manajer adalah bos. Bawahan, Namun, mengharapkan penghormatan dan penghargaan atas upaya mereka diinvestasikan dalam kegiatan dilakukan. Kurangnya umpan balik dari manajer memimpin, akhirnya, kurangnya motivasi karyawan dan kegagalan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Kemajuan teknis memodifikasi terus sarana melalui mana orang, sebagai anggota organisasi, berkomunikasi di antara mereka.

### **Komunikasi Tatap Muka (*face to face communication*)**

Pemangku kepentingan yang berbeda mungkin memiliki harapan yang berbeda dan karenanya metode komunikasi dapat berbeda dari satu sama lain dan karenanya rencana komunikasi standar mungkin tidak efektif.

### **3. Anggota tim**

Tim proyek umumnya adalah sekelompok orang yang sangat beragam. Tim proyek biasanya didorong bersama

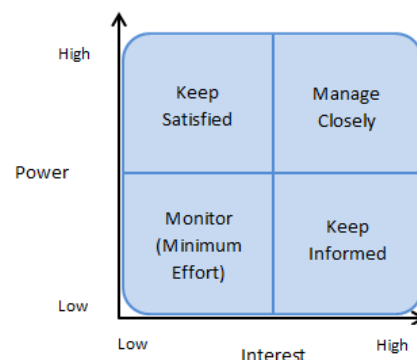
untuk memberikan manfaat yang disesuaikan dan unik bagi suatu organisasi. Dalam beberapa proyek, anggota tim disatukan dan belum pernah bekerja bersama sebelumnya. Keragaman dalam tim proyek yang dapat budaya, geografis, organisasi, fungsional, terkait usia, tingkat pendidikan dan sebagainya memang merupakan tantangan terbesar bagi manajer proyek.

### ***Ever Changing Situation (Pernah Mengubah Situasi)***

Semua proyek yang oleh cairan alam dan selalu berubah. Oleh karena itu seorang manajer proyek harus mempertimbangkan perubahan dan tantangan sepanjang jalan sampai akhir proyek dan memastikan bahwa tim dan stakeholder sepenuhnya up to date dengan isu-isu dan kemajuan sehingga tidak akan ada kejutan yang jahat bagi mereka untuk menemukan nanti. Oleh karena itu, untuk memastikan bahwa komunikasi yang efektif diterapkan di seluruh proyek dan untuk mengatasi tantangan, Manajer Proyek harus memasukkan rencana komunikasi pada tahap perencanaan proyek. Ketika membuat rencana komunikasi, seorang manajer proyek harus mengajukan pertanyaan-pertanyaan berikut

- Apa jenis komunikasi diperlukan? (Manajemen Rapat, Rapat Tim, Pelaporan Manajemen, Proyek Records)
  - Yang perlu dikomunikasikan dengan? (Stakeholders)
  - Seberapa sering adalah komunikasi yang diperlukan? (seberapa sering)
  - Apa yang perlu dikomunikasikan? (Laporan, pertemuan menit, rincian atau ringkasan)
- Suatu bentuk rencana komunikasi standar bisa diadopsi.

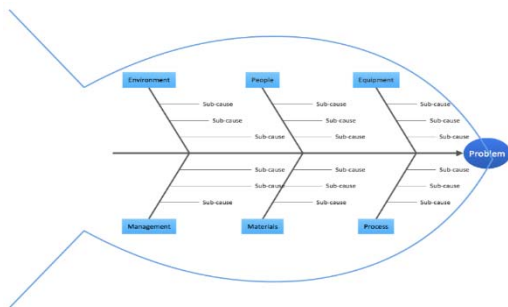
Namun untuk menjadi efektif dan efisien, rencana komunikasi harus beradaptasi dan cocok untuk semua pemangku kepentingan. 'Komunikasi yang efektif berarti bahwa informasi yang disediakan dalam format yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk audiens yang tepat, dan dengan dampak yang tepat. komunikasi yang efisien berarti hanya menyediakan informasi yang diperlukan 'Oleh karena itu, manajer proyek harus menyesuaikan rencana komunikasi sesuai untuk setiap proyek. Rencana tersebut harus dipertahankan dan diperbarui sepanjang siklus hidup proyek jika ada perubahan apapun. menyesuaikan pendekatan komunikasi. Misalnya, untuk analisis *stakeholder*, grid Daya / Tujuan dapat digunakan di mana para pemangku kepentingan dikelompokkan berdasarkan tingkat otoritas ('('power')') dan tingkat kepedulian (' interest ') mengenai hasil proyek (lihat Gambar 3). Setelah analisis diperoleh, seorang manajer proyek sekarang dapat menilai bagaimana para pemangku kepentingan kunci cenderung bereaksi atau merespon dalam berbagai situasi, dalam rangka untuk merencanakan bagaimana untuk mempengaruhi mereka untuk meningkatkan dukungan mereka dan mengurangi potensi dampak negatif.



**Gambar 3.** Diagram ishikawa

Alat lain yang dapat digunakan manajer proyek untuk meningkatkan

komunikasi sehubungan dengan masalah pada proyek adalah dengan membuat diagram tulang ikan atau Diagram Ishikawa (Gambar 3). Setiap tulang dilabeli dengan masalah dan kemudian dipecah lebih lanjut dengan melihat penyebab untuk setiap masalah. Alat ini sederhana tetapi efektif untuk sampai ke masalah nyata dengan cepat.



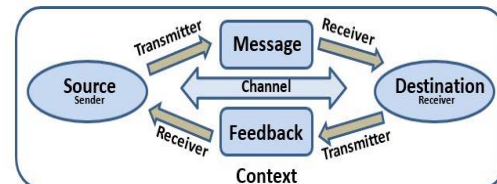
**Gambar 4.** RACI (Responsible, Accountable, Consulted and Informed)  
Sumber : [www.projecttimes.com](http://www.projecttimes.com)

Menggunakan grafik (Gambar 4) dapat sangat membantu juga dalam mempromosikan komunikasi yang sehat dalam sebuah tim. RACI singkatan *Responsible, Accountable, Consulted and Informed* (Bertanggung Jawab, Akuntabel, Dikonsultasikan dan Informed). grafik memastikan bahwa setidaknya satu orang yang bertanggung jawab atas setiap kategori, serta membantu orang lain untuk melihat peran mereka dalam membantu orang yang bertanggung jawab dalam mendapatkan pekerjaan yang dilakukan. Ini juga membantu mencegah komunikasi yang tidak perlu terjadi dan hanya mengganggu arus.

### Model Komunikasi Interaksional

Penelitian telah menunjukkan bahwa komunikan atau penerima harus mengumpulkan apa yang dikatakan

dengan cara yang dikatakan dalam rangka untuk sepenuhnya memahami apa yang sedang disampaikan. Komunikasi dasar yang efektif memiliki enam elemen: pengirim, penerima, saluran, faktor-faktor kontekstual, pesan itu sendiri, dan umpan balik seperti gambar 2 dibawah ini.



**Gambar 5.** Komunikasi Interaksional  
Sumber : Peter G. Furst. 2014)

[www.irmi.com](http://www.irmi.com)

Untuk komunikasi efektif, manajer harus memahami dan mengelola variabel potensial yang dapat mempengaruhi elemen-elemen ini

- **Sender:** (sumber) orang yang mencoba untuk mengkomunikasikan informasi, memberikan arahan, membangun kinerja, memberikan umpan balik, dll Bagaimana pengawas berkomunikasi mempengaruhi hubungan dengan tenaga kerja.
- **Receiver:** (tujuan) orang yang menerima pesan dan mencoba untuk memahaminya. Hubungan pekerja memiliki dengan supervisor mempengaruhi bagaimana pekerja yang memandang informasi dan bereaksi untuk itu.
- **Saluran:** Saluran komunikasi dapat formal, informal, atau tidak resmi; pribadi atau impersonal; dan aktif atau statis. Metode komunikasi (atau saluran) yang dipilih harus tergantung pada jenis pesan atau isinya. Sebelum memilih metode mana yang digunakan, mempertimbangkan

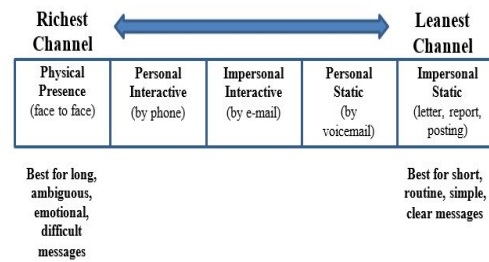
apakah pesan tersebut interaktif atau statis dan apakah itu paling cocok untuk transmisi pribadi atau impersonal. Masing-masing dampak tersebut kualitas pertukaran

- **Interaktif** adalah komunikasi dua arah. Hal ini memungkinkan untuk diskusi (bolak-balik).
- **Statis** adalah komunikasi satu arah. penerima tidak dapat memberikan umpan balik segera.

Pertanyaannya adalah apakah komunikasi harus satu arah atau dua arah. Apa pesan Anda butuhkan? Anda juga perlu pemahaman tentang tantangan potensial dengan yang penerima mungkin harus berurusan, apa penerima mungkin perlu untuk dapat secara efektif melaksanakan instruksi, komunikasi pribadi berarti percakapan, yang perlu tatap muka atau melalui telepon. komunikasi impersonal dalam beberapa bentuk tulisan. Apakah komunikasi Anda mengharuskan Anda untuk mendengar atau melihat orang lain? Apakah Anda mencoba untuk membangun sebuah hubungan atau meningkatkan hubungan? Akankah nada suara menjadi penting untuk pesan tertentu atau kasus? Apakah informasi atau ide berpotensi membingungkan untuk penerima?.

### Saluran komunikasi

Saluran komunikasi menjadi bagian terpenting dalam organisasi ketika unsur manusia adalah bagian dari pertukaran pesan. Gambar dibawah ini menunjukkan bagaimana pentingnya saluran komunikasi dalam organisasi



Sumber : Peter G. Furst. 2014 [www.irmi.com](http://www.irmi.com)

**Pesan:** Pesan adalah informasi yang dikirim. Pesan dapat verbal dan / atau nonverbal. Untuk mengurangi potensi masalah, pengirim harus menggunakan kata-kata yang tepat dan struktur yang jelas, lugas; menyediakan semua informasi yang diperlukan dan relevan sehingga mudah dipahami; dll ini membutuhkan pengirim untuk memiliki beberapa gagasan tentang kemampuan penerima untuk memahami dan memiliki motivasi untuk menanggapi itu tegas.

**Feedback:** Satu-satunya cara pengirim dapat menentukan bahwa pesan itu diterima dan dipahami adalah untuk mendapatkan beberapa bentuk konfirmasi dari penerima. Ini bisa dalam bentuk pengakuan, membeo, atau parafrase. Jika ada beberapa kesalahpahaman atau ada hambatan untuk kemampuan penerima untuk merespon tegas terhadap informasi dalam pesan, pengirim perlu umpan balik untuk mengidentifikasi hambatan yang mungkin terlibat. Ini mungkin membutuhkan beberapa pertukaran untuk mengatasi masalah tersebut.

**Konteks:** keadaan sekitar komunikasi kita, berperan dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan. Meskipun banyak jenis situasi mempengaruhi pesan yang kita kirim, satu jenis tertentu yang dapat dengan mudah mendistorsi pesan kami adalah komunikasi di bawah tekanan. Stres, sifatnya, membuat sulit bagi kita untuk "berpikir jernih." Dalam situasi stres, makna pesan dapat terdistorsi;

nuansa halus makna dapat bingung; potongan informasi dapat terjawab atau lupa; titik kecil mungkin tampak lebih penting daripada yang utama. Selain itu, kata-kata atau struktur komunikasi mungkin menderita. Ketidakpastian, gugup, dan kebingungan dapat menyusup ke suara pembicara, sehingga pernyataan kurang tegas.

Tatap muka atau komunikasi pribadi adalah salah satu saluran terkaya komunikasi yang dapat digunakan dalam sebuah organisasi. Kehadiran fisik, nada pembicara suara, gerak tubuh, postur, dan ekspresi wajah membantu penerima (s) dari pesan untuk menafsirkan pesan itu sebagai pembicara bermaksud itu. Ini adalah saluran terbaik untuk menggunakan untuk pesan yang kompleks atau bermuatan emosi, karena memungkinkan untuk interaksi antara pembicara dan penerima sehingga untuk memperjelas ambiguitas. Seorang komunikator dapat mengevaluasi apakah komunikasi telah menerima pesan sebagaimana dimaksud, bertanya atau menjawab pertanyaan-pertanyaan lanjutan, dan memberikan klarifikasi diperlukan. Semakin rumit pesan adalah, yang lebih kaya saluran harus. Setelah pesan rutin dan mudah dimengerti, saluran ramping lebih tepat.

Dalam kaitannya dengan saluran komunikasi, instrumen komunikasi modern yang sering digunakan adalah telepon, fax atau email. Kami telah mengamati bahwa dalam organisasi besar, komunikasi manajerial lebih sering melalui penggunaan telepon selular, internet dan faks, dari melalui tatap muka komunikasi. Telepon memiliki kelemahan yang lebih umpan balik yang terbatas dari dalam kasus percakapan tatap muka. Dalam kasus yang terakhir, informasi lebih lanjut dapat dikumpulkan karena petunjuk visual, dengan melihat teman bicara. Namun, yang terakhir menawarkan lebih

banyak interaksi dari fax atau email elektronik

Pesan adalah cara termurah komunikasi, dapat diakses dan sangat cepat dan efisien, menawarkan keuntungan dari pengiriman informasi segera dan langsung. Dan masih, meskipun keuntungan menggunakan teknologi baru dalam komunikasi manajerial yang tak terbantahkan, karena mereka memenuhi kebutuhan cepat komunikasi, kita harus menggarisbawahi fakta bahwa mereka tidak fitur penting: personalisasi. Di ujung lain kita menemukan perusahaan kecil, di mana tatap muka komunikasi adalah dominan.

Beberapa studi dan penelitian yang relevan dalam pendapat kami, yang menunjukkan diragukan pentingnya dan peran komunikasi organisasi

- *More than 80% of the employees that answered the survey in the US and Great Britain, have declared that internal communication influences their decision to stay within an organization or to leave it. Almost a third have declared that communication has a great influence on their decision (Burton, 2006)";*
- *The most appreciated 200 companies spend on the communication with their employees three times more than the least admired 200 companies (Seitel, 2004)";*
- *The satisfaction of the employees as regards communication in their organization is connected to the commitment of their organization to them, to the productivity and performance of the positions and to the work satisfaction and other important effects (Gray & Laidlaw, 2004)";*

- *The organizations with involved and dedicated employees were 50% more productive than those organizations in which the employees were not asinvolved. Moreover, the assimilation and memory of the employees was 44% better in the organization with involved and dedicated employees (Izzo & Withers, 2000)”;*
- *„A positive climate of communication and an efficient communication with the employees consolidates the identification of the employees with their organization, which contributes to financial performance and lasting success (Smidts, Prutn & van Riel, 2001)”;*
- *A major improvement in the efficiency of organizational culture has led to an increase of the market value of 29.5% (Watson Wyatt, 2004)”;*
- *Efficient communication facilitates the commitment and builds trust, which represents a vital ingredient for strong and reliable organizations (Grates, 2008);*
- *"Involved employees boost organizational performance, because they influence the behaviour of the clients, which has a direct effect on the increase of profits (Towers Perrin, 2003)."*  
(<http://www.pr-romania.ro/articole/comunicare-interna/142-bruce-bergeruniversitatea-dinalabama.html>)

Karena alasan tersebut di atas, komunikasi harus menjadi prioritas dari organisasi, karena fakta bahwa

komunikasi menawarkan banyak kesempatan untuk efisiensi semua kegiatan. Di antara kolaborator dekat manajer harus spesialis dalam komunikasi karena, seperti Bernard Miego menunjukkan (2000), *in order to win, we must communicate*. Ada banyak perusahaan yang telah sepenuhnya memahami peran komunikasi dan, aturan dan prosedur dengan demikian, telah diperkenalkan, telah disusun rencana dan strategi dan telah menciptakan posisi komunikasi manager / bertanggung jawab dan mungkin departemen khusus. Di sisi lain, hal ini juga diketahui fakta bahwa abad ke-21 akan menjadi abad perubahan, dan komunikasi memainkan peran penting dalam pelaksanaan yang efektif dari mengubah dalam organisasi apapun. Jelas realitas hari-hari kami, pada awal abad dan milenium adalah lebih dan lebih mendalam dan mempercepat perubahan yang menandai evolusi masyarakat. Perubahan ini berdampak besar pada bisnis dunia, pada organisasi dan manajemen. Perubahan menjadi tidak dapat dihindari dan transisi positif, yang memerlukan adaptasi organisasi ke berkembang realitas, lingkungan, dalam rangka untuk mencapai keberhasilan. Kami percaya bahwa, di mendekati dan mengelola perubahan, komunikasi adalah aspek yang paling penting untuk pertimbangan, karena fakta bahwa, secara umum, perubahan menghasilkan rasa takut dan keadaan tertekan.

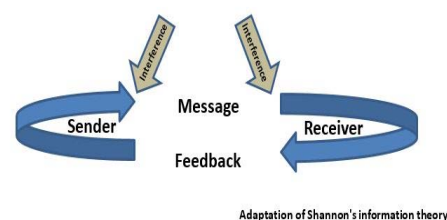
Ada aspek-aspek tertentu yang memerlukan komunikasi yang konstan, seperti, misalnya: berdebat perlunya perubahan atau menyajikan tahapan proses perubahan. Elemen-elemen kunci dari pertunjukan masa depan organisasi pasti memerlukan pengakuan pentingnya memulai perubahan manajemen. Komunikasi harus menembus seluruh proses perubahan, dan komunikasi tatap muka sangat

penting. Organisasi melakukan kegiatan mereka dalam konteks teknologi informasi dan telekomunikasi atau Internet. Pada dasarnya, itu adalah ekonomi digital, salah satu yang mengakui peran mendasar dimainkan oleh pengetahuan, informasi dan komunikasi. Beberapa spesialis (Friedman, 2007) menyatakan bahwa *believe that through connecting the centres of information to the global networks, the Earth became flat and the world levelled out.*

### Hambatan Komunikasi

Douglas McGregor (dalam Peter G. Furst. 2014 [www.irmi.com](http://www.irmi.com)), seorang ahli di lapangan mengatakan, *"It is a fairly safe generalization that difficulties in communication within an organization are more often than not, mere symptoms of underlying difficulties in relationships between parties involved. When communication is ineffective, one needs to look first at the nature of these relationships rather than at ways of improving communication."* "Ini adalah generalisasi cukup aman bahwa kesulitan dalam komunikasi dalam suatu organisasi lebih sering dari pada tidak, gejala hanya kesulitan yang mendasari dalam hubungan antara pihak yang terlibat. Ketika komunikasi tidak efektif, kita perlu melihat pertama di sifat dari hubungan ini daripada cara-cara meningkatkan komunikasi. ")

Komunikasi yang sukses melibatkan orang lain dan mendapatkan titik kesamaan sehingga menciptakan komunikasi yang efektif. Banyak hambatan komunikasi yang ada dalam organisasi, yang mengurangi efektivitasnya. Ini dapat lebih meresap dalam industri konstruksi karena sejumlah elemen yang unik. Hambatan ini bisa lingkungan, situasional, atau pribadi.



**Gambar 6.** Hambatan Komunikasi  
 Sumber : Peter G. Furst. 2014 [www.irmi.com](http://www.irmi.com)

**hambatan fisik** dapat mencegah atau menghambat individu terlibat dalam komunikasi yang efektif. Sejumlah hambatan ini dapat hadir di wilayah umum dan mempengaruhi ruang komunikasi. Mereka termasuk ketika pintu ditutup, kantor berdingding, jarak fisik, dan / atau ketidaknyamanan fisik. daerah yang berisik atau ramai. Jika percakapan terjadi di luar ruangan, kondisi cuaca mungkin memiliki beberapa bentuk dampak juga.

**Budaya** dapat memiliki dampak yang signifikan pada komunikasi. Budaya organisasi dibuat oleh pimpinan organisasi yang dikomunikasikan pada seluruh karyawan yang terlibat dalam organisasi. Beberapa budaya organisasi yang terbuka dan mendukung masukan dari karyawan dan aliran dua arah informasi. budaya lain yang lebih *top-down*-mana pemimpin menyampaikan pesan tetapi tidak mencari masukan dari staf atau pemangku kepentingan lainnya. Beberapa budaya menciptakan iklim kerja yang menghambat orang untuk mengungkapkan apa yang mereka rasakan, yang menyebabkan mereka untuk mengatakan hanya apa yang mereka pikirkan yang diharapkan dari mereka. kepemimpinan organisasi harus menyadari apa yang kebutuhan informasi untuk dibagikan, ketika

harus dibagi, dan proses apa yang harus digunakan untuk berbagi informasi. Ketika karyawan tidak memiliki semua informasi, "selentingan" diaktifkan, biasanya untuk merugikan organisasi.

**Bias:** Apakah kita mengakui atau tidak, semua orang menderita berbagai bias. bias-bias ini dapat mengganggu komunikasi ketika kita mengirim atau menerima pesan. Bias dapat didasarkan pada keyakinan yang terbentuk sebelumnya kami atau tayangan yang kita bentuk tentang orang-orang seperti kita berinteraksi dengan mereka. Ketika berkomunikasi dengan orang lain, penting untuk menyadari dan bekerja untuk mengatasi bias ini.

**Salah tafsir** terjadi lebih sering daripada tidak. Ketika berinteraksi dengan orang lain, kadang-kadang kita melompat ke kesimpulan atau salah menafsirkan apa yang dikatakan. Akibatnya, tanggapan kita terhadap pesan lebih lanjut dapat menghambat efektivitas pertukaran. Jadi, penting untuk memastikan bahwa pesan jelas dan bahwa penerima mengerti itu seperti yang kita dimaksudkan

**konflik** peran dapat menciptakan hambatan komunikasi dalam organisasi. Terlepas dari bagaimana manajer dan pemimpin senior terbuka percaya bahwa mereka dapat masukan dari karyawan, karyawan sering ragu-ragu untuk berbagi wawasan mereka jujur, terutama ketika mereka wawasan dapat dianggap sebagai kritis manajemen. isu ini lebih bermasalah untuk organisasi yang lebih besar daripada yang lebih kecil, karena ini cenderung kurang formal dan birokratis.

Beberapa contoh penyebab kegagalan komunikasi:

- Menjadi begitu sibuk bahwa Anda tidak mendengarkan apa yang dikatakan orang lain
- Menjadi begitu yakin tentang pentingnya apa yang harus Anda katakan bahwa Anda gagal untuk mendengarkan, bukannya menyuarakan pikiran Anda
- Dengan asumsi bahwa Anda tahu apa yang orang lain akan katakan dan menyuarakan tanggapan Anda
- Mendengarkan dengan pikiran yang tertutup dan karena itu mendiskontokan isi pesan
- Begitu terfokus pada kata-kata bahwa aspek emosional dari pesan yang tidak terjawab

Semua hambatan tersebut dapat diatasi dengan usaha sadar dari para pelaku komunikasi

#### 4. Kesimpulan

Kebanyakan orang ingin berkomunikasi secara efektif, tetapi mungkin tidak memiliki apresiasi akut hambatan yang terlibat. Karena banyak hambatan potensial, ada banyak kesempatan untuk sesuatu yang tidak beres dalam komunikasi apapun. Douglas McGregor, seorang ahli di lapangan mengatakan, "Ini adalah generalisasi cukup aman bahwa kesulitan dalam komunikasi dalam suatu organisasi lebih sering daripada tidak, gejala hanya kesulitan yang mendasari dalam hubungan antara pihak yang terlibat. Ketika komunikasi tidak efektif, kita perlu melihat pertama sifat dari hubungan ini daripada cara-cara meningkatkan komunikasi. "

Seorang manajer adalah link penting antara manajemen dan tenaga kerja dan, dengan demikian, harus menjadi komunikator yang sangat efektif. Untuk menjadi sukses, seorang manajer harus mengembangkan kesadaran tentang hambatan potensial

untuk komunikasi dan belajar bagaimana mengatasi komunikasi secara efektif. Manajer juga harus menghargai kenyataan bahwa kualitas hubungan antara pengirim dan penerima untuk sebagian besar menentukan kemampuan orang untuk mentransmisi pesan dan mengatasi banyak hambatan komunikasi. Jadi manajer tidak hanya komunikator yang efektif tetapi juga pembangun hubungan antara para karyawan sehingga bisa menciptakan karena komunikasi harus menembus seluruh proses perubahan dalam organisasi.

### Daftar Pustaka

- Burlacu N., Graur E., Morong A. (2003), *Comunicarea managerial*, Editura Grafema Libris,
- Chi di u. Căndea, R., (1996), *Comunicarea managerial*, Editura Expert, Bucure ti. The
- Friedman. L. (2007), *P mântul este plat. Scurt Istorie a XXI secolului*, Editura Polirom, Ia i.
- Grunig, J. (1992), *Keunggulan dalam Hubungan Masyarakat dan Manajemen Komunikasi*. London: Routledge.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2009), *Auditing Komunikasi Organisasi* New York.: Taylor & Francis.
- Miege, B. (2000), *Societatea cucerit de comunicare*, Editura Polirom, Iasi. Niculae, T.,
- Gherghi I., Gherghi D. (2006), *Comunicarea ORGANISASI ional i managementul situaiilorde criz*, Ed.Ministerului Administration IEI i Internelor.
- Petrescu, I. (1997), *Profesiunea de manager*, Editura Lux Libris, Bra ov.
- Rosengren, KE, (2000), *Komunikasi - Suatu Pengantar*, Sage Publications, London, Thousand Oaks, New Delhi
- Peter G. Furst. 2014 [www.irmi.com](http://www.irmi.com)
- Snyder, R. A., & Morris, J. H. (1984). *Organizational communication and performance. Journal of Applied Psychology*, 69, 461–465;
- Kacmar, K. M., Witt, L. A., Zivnuska, S., & Gully, S. M. (2003). *The interactive effect of leader-member exchange and communication frequency on performance ratings. Journal of Applied Psychology*, 88, 764–772.
- Zemor, P. (2003) *Comunicarea Publik*, Institutul Europa, <http://www.prromania.ro/articole/comunicare-interna/142-bruce-kbergeruniversitatea-dinalabama.html?start=3&eccsf.ulbsibiu.ro/articole/.../828muscalu&todericiu&fraticiu>
- The snowball effect: Turnover embedded in communication networks. *Journal of Applied Psychology*, 71, 50–55. <http://www.prromania.ro/articole/comunicare-interna/142-bruce-kbergeruniversitatea-dinalabama.html>