

BAB II

KOMUNIKASI DAN ORGANISASI

A. Komunikasi Formal

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh sekelompok orang, diperlukan komunikasi dan kerjasama. Jika sekelompok orang itu bersama-sama melakukan sesuatu untuk tujuan yang sama, maka tujuan bersama itu perlu diketahui oleh semua anggota, dan untuk dapat dipahami oleh semua anggota yang terlibat, hal itu perlu dikomunikasikan. Semua kegiatan sekelompok orang itu diletakkan dalam kerangka komunikasi. Tanpa komunikasi tidak mungkin tercapai kerjasama.

Tiga hal yang menyertai tumbuhnya organisasi, adalah bahwa setiap orang dapat berkomunikasi satu dengan yang lainnya, mereka ingin melakukan sesuatu, dan mereka dapat menyelesaikan tujuan bersama. Ini merupakan tiga elemen penting untuk setiap organisasi, dan masing-masing sama pentingnya dalam melaksanakan fungsi organisasi secara efektif.

Di dalam organisasi modern, komunikasi merupakan dasar dari fungsi organisasi lainnya. Komunikasi tidak saja berfungsi untuk menyalurkan informasi dan membuat pemahaman setiap orang dan kelompok, tetapi juga menyatukan perilaku kelompok. Penyatuan perilaku menghasilkan dasar bagi kerjasama yang berkelanjutan, sehingga efisiensi dan kesinambungan fungsi organisasi tergantung dari seberapa baik saluran komunikasi itu bekerja.

Saluran komunikasi adalah jalur di mana berita berpindah dari orang yang satu kepada orang yang lain, dan/atau dari kelompok yang satu kepada kelompok yang lain. Semua organisasi menggunakan saluran komunikasi formal dan informal. Komunikasi dalam organisasi, berbeda dengan komunikasi langsung, komprehensivitasnya tidak diuji hanya dari efektivitas beritanya saja, tetapi juga oleh tiga hal lain, yaitu: berita itu harus dapat dipahami, berita itu dapat dipercaya, dan harus dapat dilaksanakan.

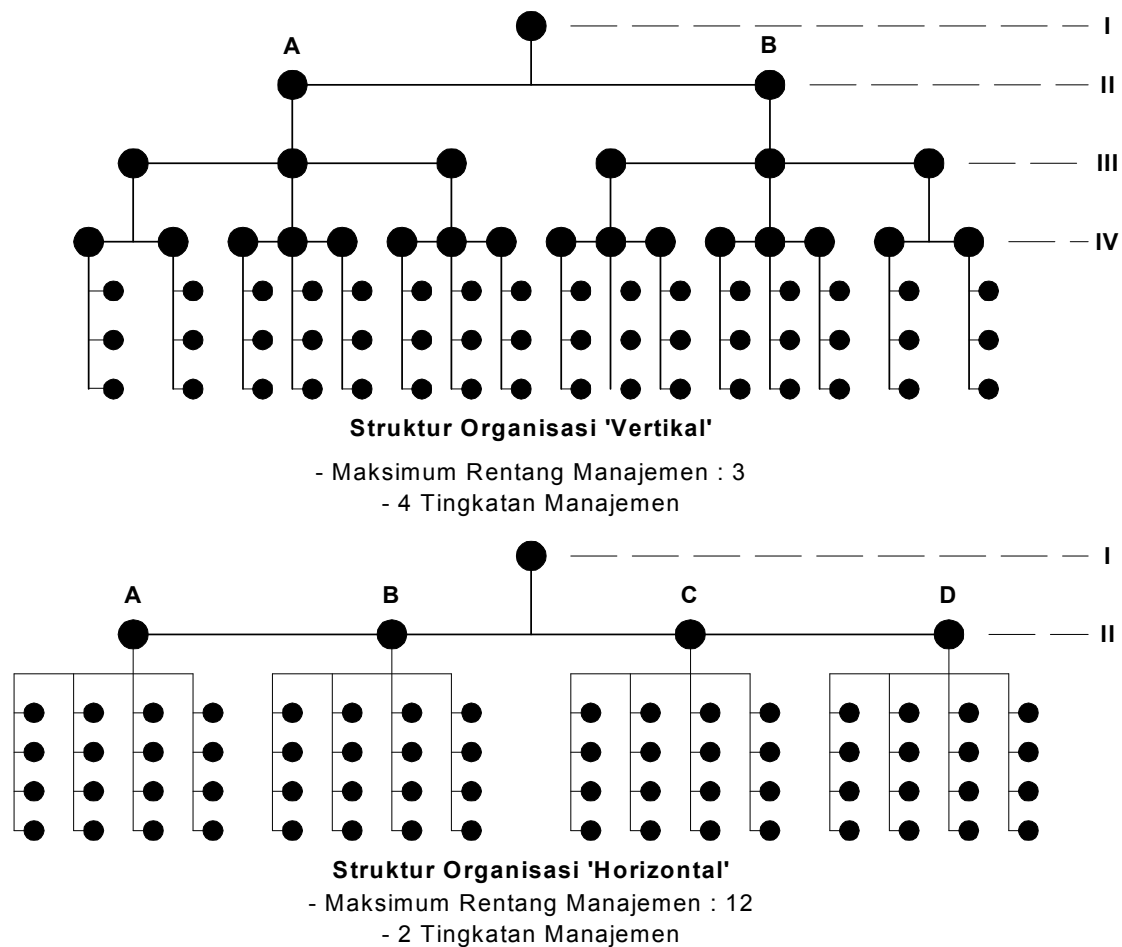
Tidak semua berita/pesan/instruksi dalam organisasi yang besar dan rumit dapat memenuhi ketiga hal di atas, karena satu dan lain hal, hanya berupa komunikasi satu arah yang tidak memungkinkan terjadinya umpan balik. Umpan balik yang cepat memungkinkan dipenuhinya pemahaman, kredibilitas dan penerimaan berita yang benar.

B. Komunikasi Non Formal

Saluran komunikasi formal, sebagaimana dijelaskan di atas, merupakan bagian integral dari struktur organisasi. Rangkaian struktur organisasi merupakan aturan dan kebiasaan yang menentukan pembagian wewenang dan tanggung jawab, tingkatan, serta jenis pekerjaan dalam organisasi.

Sebaliknya, komunikasi informal, merupakan jaringan dan rangkaian komunikasi yang dibentuk oleh hubungan persahabatan dan sosial di dalam lingkungan kerja organisasi. Komunikasi inter personal ini merupakan hal yang penting dalam komunikasi informal dalam suatu organisasi.

Diagram atau tabel yang menggambarkan struktur organisasi merupakan gambar anatomi yang menjelaskan komunikasi formal, jalur kedinasan yang harus dilalui oleh berita/pesan/instruksi. Jalur komunikasi informal tidak muncul dalam struktur organisasi, karena sifatnya yang tidak mapan dan bentuknya yang sulit dipolakan. Namun demikian, struktur organisasi tidak dapat menunjukkan semua jalur formal, hanya secara garis besar saja. Diagram yang menunjukkan semua jalur formal yang dilalui oleh berita/pesan/instruksi akan terlihat rumit dan memusingkan. Sekretaris atau resepsionis, misalnya, kadang-kadang tidak tergambar dalam struktur organisasi, tetapi dalam organisasi yang besar, hampir semua berita/pesan/instruksi disampaikan melalui unit ini. Baik buruknya sistem komunikasi banyak tergantung dari mutu sekretaris direksi dalam berinteraksi dengan unit-unit lainnya.



Gambar 2.1. Bentuk Umum Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan struktur internal dari pembagian pekerjaan dan hirarki kekuasaan serta jalur formal bagi setiap berita/pesan/instruksi yang perlu dilalui di antara dan/atau di dalam divisi-divisi yang ada.

Secara umum ada dua jenis pengelompokan struktur organisasi, struktur organisasi yang vertikal dan struktur organisasi yang horizontal (Gambar 2.1). Makin 'jangkung' struktur organisasi makin lama waktu yang dibutuhkan untuk penyampaian suatu berita/pesan/instruksi, dan jika hal ini dilakukan secara lisan, maka makin besar pula kekeliruan yang mungkin terjadi.

1. Struktur Organisasi 'Vertikal'

Berita/pesan/instruksi bergerak sepanjang garis vertikal ke atas dan ke bawah. Meskipun kedua komunikasi (ke bawah dan ke atas) melalui jalur yang sama, namun seperti halnya dengan air, maka komunikasi ke bawah biasanya lebih mudah (tanpa hambatan) dibandingkan dengan yang ke atas. Hal ini menyebabkan terjadinya ketidakseimbangan antara komunikasi yang datang dari atas (*top down*) dengan yang berasal dari bawah (*bottom up*).

Komunikasi dari atas biasanya berisi informasi atau instruksi dan merupakan bentuk komunikasi yang tercepat, apalagi jika menggunakan bahasa yang mudah dimengerti dan sederhana. Kelemahan komunikasi jenis ini adalah atasan sering kali menganggap bahwa ia mengerti masalah yang dihadapi bawahan, sehingga menyebabkan atasan kurang peduli terhadap keluhan bawahan.

Meskipun instruksi tertulis dapat digunakan untuk koordinasi dan pengendalian, namun kadang kala dapat diinterpretasikan secara keliru oleh bawahan, sehingga banyak bawahan lebih suka mendengarkan penjelasan secara lisan, di mana mereka dapat langsung menanyakan hal-hal yang dianggap kurang jelas. Penjelasan tulisan dan lisan tetap diperlukan, terutama jika menyangkut hal-hal yang dapat menimbulkan konflik internal. Komunikasi lisan biasanya digunakan jika memerlukan putusan yang cepat, lagi pula komunikasi lisan biasanya lebih cepat dan lebih murah.

Beberapa hal yang dapat menyempurnakan komunikasi *top down* adalah:

- a Bawahan perlu secara jelas memahami berita yang disampaikan, untuk tidak menjadikan bahan perdebatan yang menghabiskan banyak waktu, akibat perbedaan persepsi dan/atau interpretasi.
- b Bawahan mesti diyakini bahwa berita yang disampaikan tetap konsisten dengan tujuan organisasi. Keraguan akan menyebabkan bawahan enggan untuk mengerjakannya secara cepat dan/atau memerlukan penjelasan tambahan agar dapat diterima dan tidak menimbulkan konflik.

- c Bawahan juga mesti diyakini bahwa hal itu sesuai dengan harapan dan kepentingannya, jika tidak akan timbul penolakan, pengunduran diri, pemogokan dan bukan tidak mungkin sabotase.
- d Bawahan harus mampu menjalankan instruksi yang diberikan, baik secara mental maupun secara fisik.

Selanjutnya, komunikasi dari bawah biasanya berupa informasi, gagasan, usulan, opini atau permintaan pada seseorang di atasnya. Banyak kesalahan dalam organisasi disebabkan oleh karena atasan (manajer tingkat menengah) keliru dalam menafsirkan apa yang diinginkan bawahan. Atasan harus menempatkan tiga hal ini, penghargaan atas pekerjaan yang diselesaikan secara baik, menaruh perhatian atas segala hal yang terjadi, dan memberi pertolongan dan bersimpati pada masalah pribadi yang dihadapi bawahan.

Agar dapat terbina komunikasi dari bawah ke atas secara efektif, maka atasan dan bawahan perlu bekerja sama dalam semangat yang didasari pada saling mempercayai dan saling menghormati. Jika bawahan mengetahui bahwa usulan yang disampaikan diperlakukan secara penuh perhatian dan rasa hormat, maka setidaknya-tidaknya organisasi akan memperoleh lima hal:

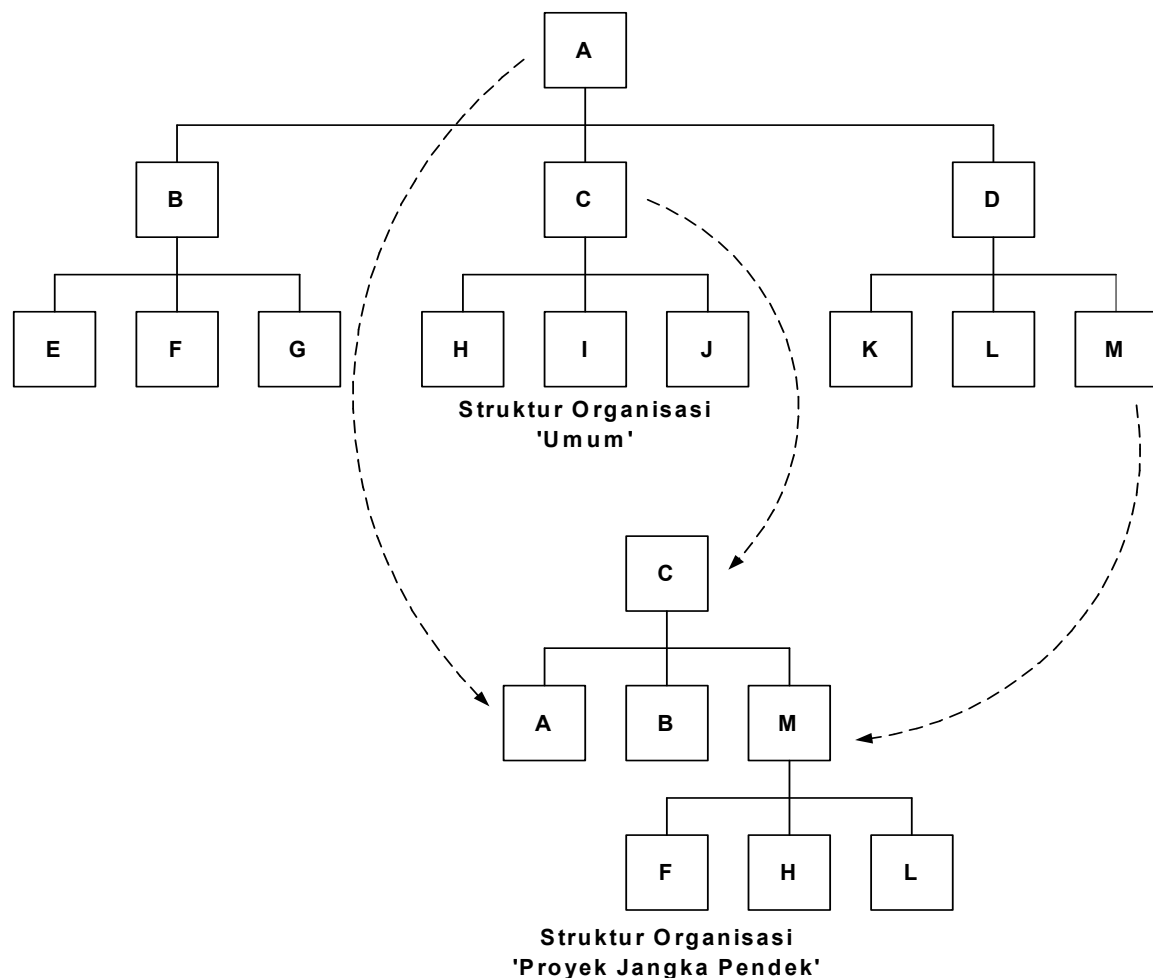
1. Komunikasi ke atas yang efektif menunjukkan pada manajemen bahwa kebijakan organisasi dapat diterima dan dipercaya oleh semua bawahan.
2. Kebebasan untuk menyampaikan sesuatu kepada atasan akan memacu bawahan untuk bekerja secara lebih bergairah dan merangsang bawahan untuk lebih berpartisipasi dalam memajukan organisasi.
3. Sering kali bawahan mempunyai gagasan dan usulan yang berharga bagi peningkatan kuantitas dan mutu pekerjaan, sehingga unit pengembangan dan penelitian bukan satu-satunya yang dapat menyempurnakan operasional organisasi.
4. Jika komunikasi ke atas berjalan lancar, atasan dengan mudah dan cepat mengetahui situasi yang kurang menguntungkan, sehingga secara cepat dapat ditanggulangi tanpa perlu mencari 'kambing hitam' karena keterlambatan penyelesaian masalah.
5. Jika bawahan dapat berbicara tentang masalah pribadinya yang dapat mempengaruhi kinerjanya, dan atasan dengan sungguh-sungguh bersimpati

atas masalahnya itu, maka akan terbentuk dan berkembang tata nilai yang didasari oleh rasa saling menghormati, yang akan mempengaruhi suasana nyaman dalam bekerja.

2. Struktur Organisasi 'Horizontal'

Struktur organisasi 'horizontal' digunakan bila anggotanya berada pada tingkat hirarki dan kewenangan yang sama, satu dengan yang lainnya. Struktur organisasi ini dapat berjalan untuk keperluan formal maupun informal, kedinasan maupun bukan kedinasan. Struktur ini memberikan suasana informal, yang sering kali membawa tingkat keberhasilan yang tinggi. Kondisi ini biasanya didasarkan pada persahabatan dan pertolongan yang diberikan serta dimiliki sebagai upaya untuk menghindari permintaan, mengurangi peraturan atau mengubah alur pekerjaan.

Pada masa sekarang ini beberapa organisasi berinisiatif mencari terobosan dalam menjalankan program organisasi dengan menciptakan komunikasi antar departemen yang lebih baik, yang sering disebut sebagai struktur organisasi 'matriks' atau tim proyek (Gambar 2.2).



Gambar 2.2. Struktur Organisasi 'Matriks'

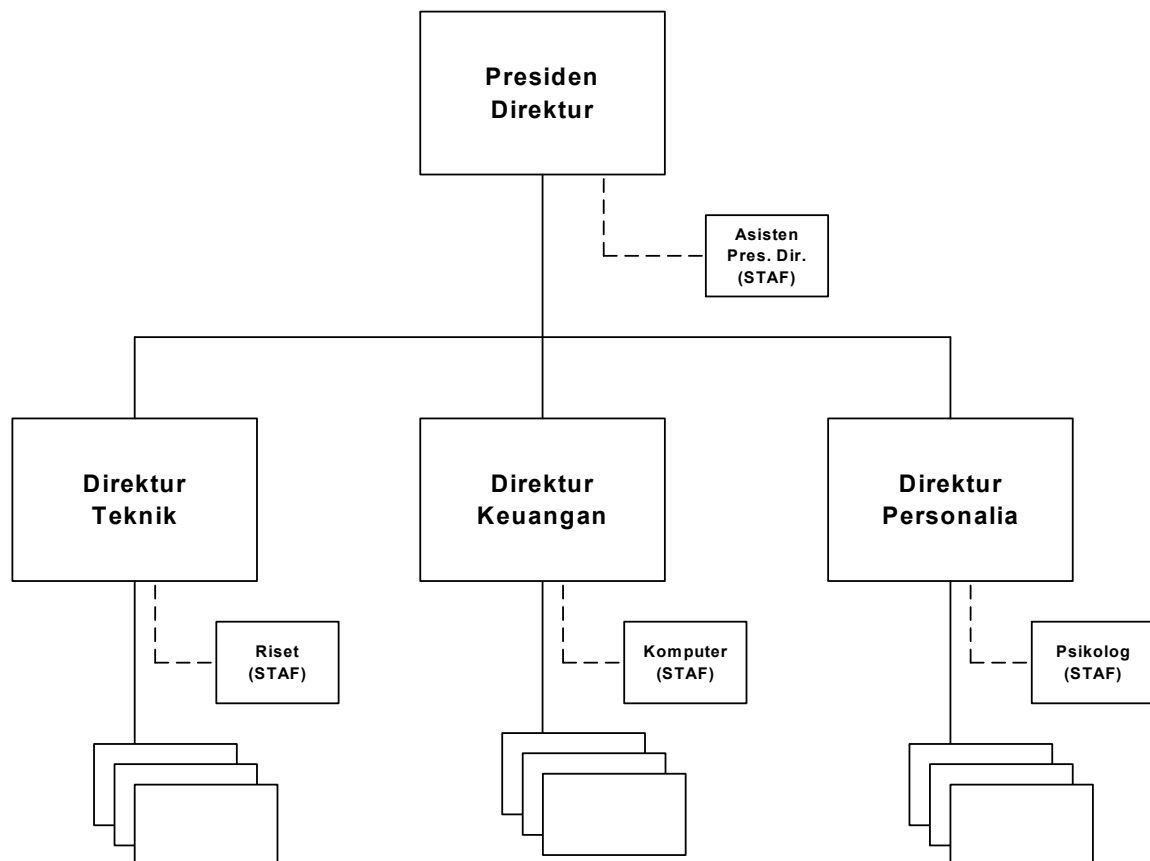
Perubahan ini dapat menyebabkan perubahan hirarki, sehingga yang dulunya merupakan bawahan sekarang mungkin menjadi atasan atau sama tingkatannya. Pada awalnya, mungkin terjadi semacam 'rasa sungkan' atau ketegangan di dalam menjalankan komunikasi, tetapi setelah pekerjaan mulai berjalan maka struktur organisasi ini dapat membantu memecahkan hambatan yang dulunya terasa kaku akibat komunikasi formal.

Struktur yang disusun secara terpadu ini merupakan penggabungan dari beberapa unit dalam satu tim kerja yang 'memutus' hubungan atasan-bawahan, yang tentunya jika berjalan baik akan dapat memperbaiki suasana kerja, tetapi juga beresiko terjadinya hambatan-hambatan, karena setiap orang yang terlibat

harus belajar membiasakan berhubungan secara horizontal dengan teman sekerjanya dan secara diagonal dengan orang yang berbeda tingkatannya.

3. Struktur Organisasi 'Line-Staff'

Fungsi 'line' biasanya ditujukan pada hal-hal yang berhubungan langsung dengan kegiatan utama organisasi, sedang 'staff' berfungsi sebagai asisten yang membantu memberikan masukan/nasihat atau dalam kapasitas administratif (Gambar 2.3).



Gambar 2.3. Struktur Organisasi 'Line & Staff'

Ada tiga jenis staf, yaitu: staf umum, staf khusus dan staf pribadi. Staf umum biasanya membantu dalam beberapa hal, staf khusus hanya melakukan ketrampilan yang spesifik dalam bidang keahlian yang sempit, sedang staf pribadi biasanya diwujudkan dalam bentuk sekretaris pribadi yang mengurus

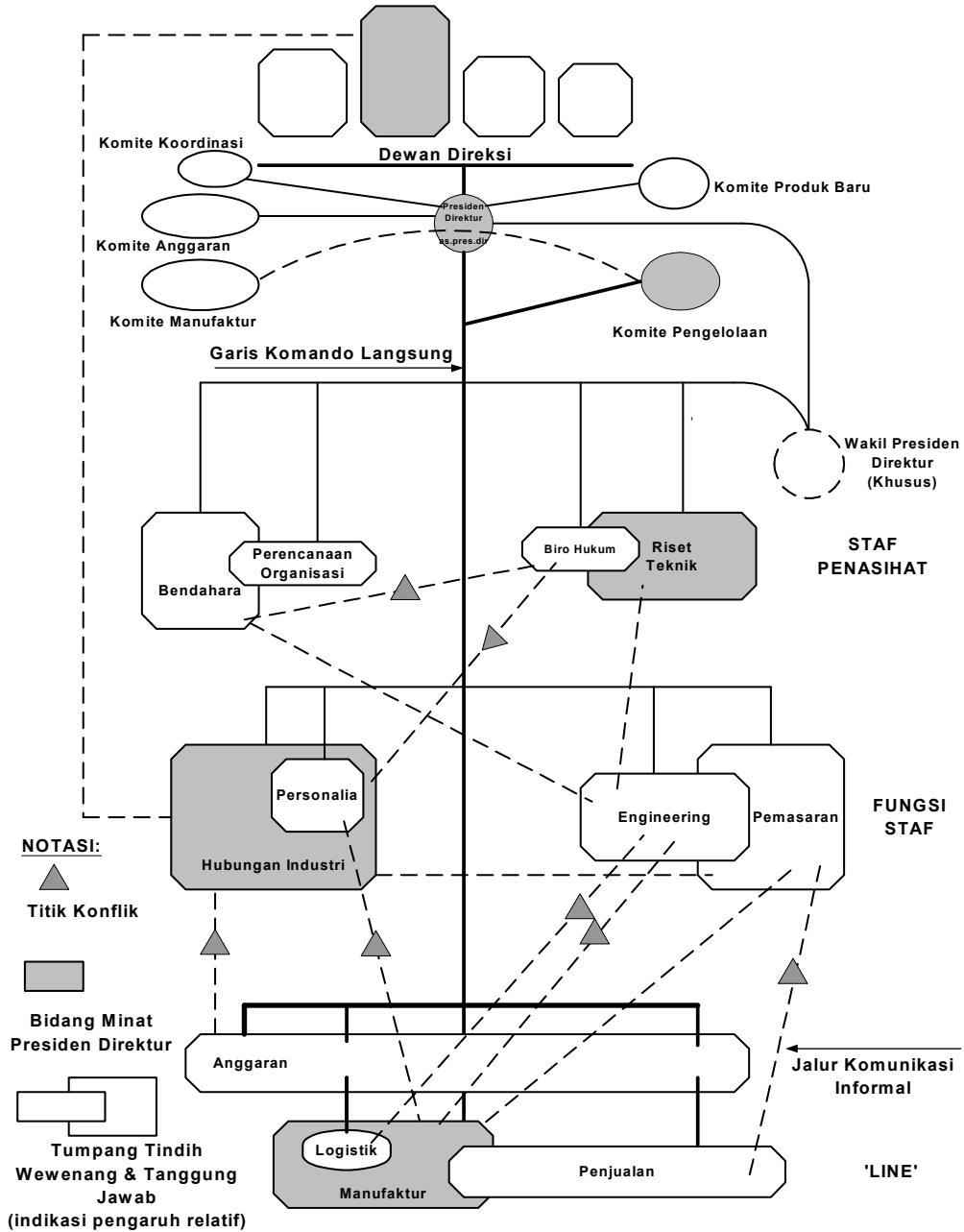
jadwal kegiatan, mengatur pertemuan, dan menyimpan surat-surat koresponden pribadi.

Staf umum lebih dinamis dibandingkan orang yang berada dalam *'line'*, oleh sebab itu ia harus mempunyai informasi yang lebih banyak dari biasanya.

Staf khusus sering kali menimbulkan konflik dengan pejabat (*'line'*), karena pejabat merasa khawatir staf menemukan hal-hal baru yang dapat mengurangi kewenangannya. Komunikasi yang buruk, kekasaran dan bukan tidak mungkin adanya sabotase terjadi antara staf dan pejabat. Para staf khusus umumnya tidak diberikan kewenangan untuk memberikan instruksi, tetapi mereka biasanya mempunyai motivasi yang lebih besar untuk berkomunikasi, karena mereka sadar bahwa keberhasilannya tergantung dari gagasan yang diusulkan pada pihak lainnya. Staf juga mempunyai keterbatasan dalam berhubungan dengan pejabat di atasnya, yang berakibat mobilitas mereka lebih banyak dibandingkan pekerjaan operasional.

Keterpaduan tim kerja yang dibentuk oleh personil *'line & staff'* menciptakan hubungan inter personal yang lebih baik di antara orang-orang yang bekerja dan memberikan pengaruh yang cukup besar dalam komunikasi dalam kelompok kecil.

4. Struktur Organisasi 'Dinamis'



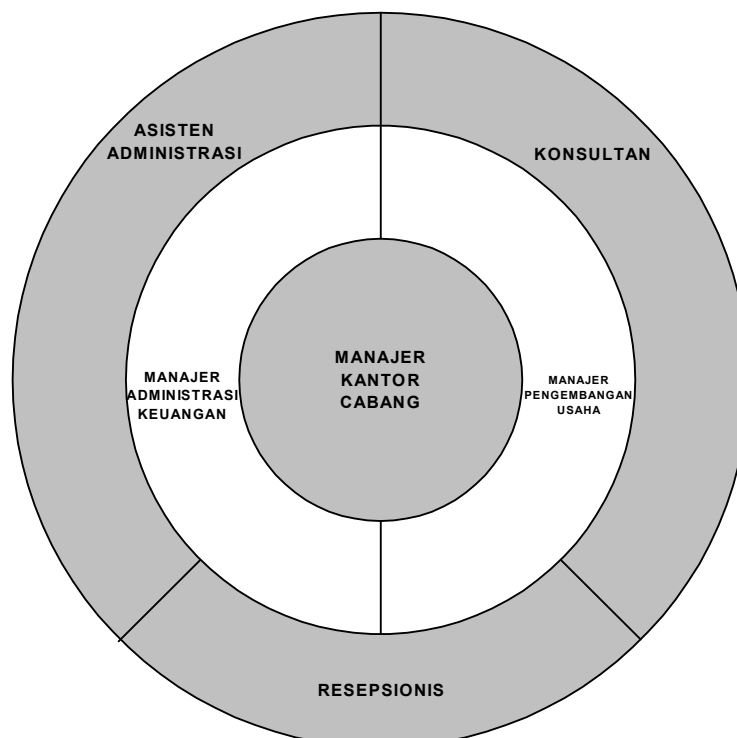
Gambar 2.4. Struktur Organisasi 'Dinamis'

Struktur organisasi ini merupakan terminologi dari organisasi informal yang disebabkan oleh terbatasnya gambaran dan alur komunikasi formal yang mungkin dikembangkan oleh struktur organisasi yang biasa digunakan (Gambar 2.4).

Struktur organisasi ini memungkinkan perluasan pekerjaan penting dengan cara mengambil alih tanggung jawab yang seharusnya dipikul oleh orang lain. Ini disebabkan bahwa pada kenyataannya ada pihak yang mengabaikan pekerjaan yang merupakan bagian tanggung jawabnya.

Namun pada kenyataannya, organisasi formal yang menggunakan struktur organisasi ini tidak terlalu rasional, karena ada beberapa bagian yang harusnya berada dalam garis komando langsung. Di samping itu, struktur organisasi ini dapat menimbulkan konflik di antara departmen/unit yang ada. Selanjutnya, keberadaan komite juga tidak memberikan manfaat yang jelas bagi pelayanan organisasi. Konflik juga muncul akibat adanya koordinasi kerja yang tidak jelas.

5. Struktur Organisasi 'Memusat'



Gambar 2.5. Struktur Organisasi 'Memusat'

Struktur Organisasi ‘memusat’ ini (Gambar 2.5) tidak sebagaimana lazimnya yang mempunyai tingkatan hirarki yang berbentuk piramid. Struktur organisasi ini menunjukkan bahwa setiap unit mempunyai peran dan fungsi yang strategis, sehingga orang yang terlibat didalamnya merasa mendapat kedudukan yang penting.

RANGKUMAN BAB-II

Komunikasi formal, merupakan bagian integral dari struktur organisasi. Tiga hal yang menyertai tumbuhnya organisasi, adalah bahwa setiap orang dapat berkomunikasi satu dengan yang lainnya, mereka ingin melakukan sesuatu, dan mereka dapat menyelesaikan tujuan bersama. Ini merupakan tiga elemen penting untuk setiap organisasi, dan masing-masing sama pentingnya dalam melaksanakan fungsi organisasi secara efektif. komunikasi informal, merupakan jaringan dan rangkaian komunikasi yang dibentuk oleh hubungan persahabatan dan sosial di dalam lingkungan kerja organisasi. Komunikasi inter personal ini merupakan hal yang penting dalam komunikasi informal dalam suatu organisasi. Di dalam organisasi modern, komunikasi merupakan dasar dari fungsi organisasi lainnya. Komunikasi tidak saja berfungsi untuk menyalurkan informasi dan membuat pemahaman setiap orang dan kelompok, tetapi juga menyatukan perilaku kelompok. Struktur organisasi ini merupakan rancangan yang mempunyai nilai 'politis' dalam memotivasi orang yang bekerja. Kelemahannya, orang merasa terlalu bangga akan dirinya, sehingga kadang kala bertindak kurang terkendali. Secara umum ada dua jenis pengelompokan struktur organisasi, struktur organisasi yang vertikal dan struktur organisasi yang horizontal. Makin 'jangkung' struktur organisasi makin lama waktu yang dibutuhkan untuk penyampaian suatu berita/pesan/instruksi, dan jika hal ini dilakukan secara lisan, maka makin besar pula kekeliruan yang mungkin terjadi.

LATIHAN

1. Apa yang dimaksud dengan Struktur Organisasi 'memusat' ?
2. Dalam Struktur Organisasi 'memusat' lebih cocok dimana letak penerapannya, Jelaskan !