

## KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Semua gagasan besar manajemen hanya akan terhenti di dibelakang meja saja, apabila para pemimpin tidak memiliki kemampuan penyampaian pesan melalui komunikasi. Rencana seorang pemimpin boleh jadi yang terbaik di dunia, tetapi apabila tidak dapat dikomunikasikan, kesemua hal itu menjadi tidak berharga. Padahal suatu komunikasi yang efektif dapat mendorong timbulnya prestasi lebih baik dan memicu kepuasan kerja. Komunikasi adalah jembatan “arti” diantara para pekerja sehingga mereka dapat berbagi hal yang dirasakan dan perlu untuk diketahui. Dengan menggunakan jembatan ini, seorang pekerja dapat menyeberangi sungai kesalahpahaman dengan selamat dari ancaman yang dapat menceraiberaikan mereka. Hal terpenting dalam komunikasi adalah paling sedikit harus melibatkan dua orang, yakni adanya pengirim (*sender*) dan adanya penerima (*receiver*). Dalam konteks bekerja, seorang eksekutif berkata, produktivitas akan muncul apabila para pekerja mengetahui apa yang mereka lakukan, dan hal tersebut akan menguntungkan apabila mereka mengkomunikasikannya kembali. Dalam penyampaian pesan komunikasi setidaknya ada enam langkah yang perlu diperhatikan. *Pertama*, mengembangkan gagasan, dalam hal ini gagasan yang ingin disampaikan diwakili oleh tanda (*sign*), misalnya dipampang dalam dinding kantor slogan dalam kalimat “pikir dahulu sebelum berbicara”. *Kedua*, penyandian (*encoding*), yaitu menyandikan gagasan menjadi kata-kata, bagan atau simbol lain yang pantas untuk disampaikan. Dalam hal ini pengirim menentukan cara penyampaian agar kata-kata dan simbol dapat ditata dengan baik melalui media penyampaian. Suatu percakapan tatap muka tentunya akan ditata secara berbeda dengan penyampaian melalui memorandum tertulis. *Ketiga*, media penyampaian, yaitu menentukan sarana atau media yang dipilih dalam menyampaikan pesan, seperti melalui memo, telepon, atau hubungan pribadi. Dalam upaya ini pengirim berusaha menjaga agar saluran komunikasi mereka bebas hambatan, sehingga pesan tersebut berpeluang dipahami dengan baik dan menarik perhatian penerima pesan. *Keempat*, penerimaan, yaitu suatu bentuk penerimaan pesan yang menuntut peran dan inisiatif dari sisi penerima pesan. Apabila pesan itu adalah pesan lisan, maka para penerima perlu menyimak isi pesan sehingga pesan tersebut tidak kabur atau bahkan lenyap. *Kelima*, pengolahan sandi (*decoding*), yaitu proses pengolahan sandi agar pesan yang disampaikan dapat difahami. Secara ideal seorang pengirim pesan ingin agar pesan yang disampainya dapat diterima persis seperti yang dimaksudkan. Apabila pengirim menyampaikan segi empat sama sisi, namun dalam pengolahan

pesan menghasilkan sebuah lingkaran, maka pesan tersebut telah sampai namun tidak dipahami dengan baik. *Keenam*, penggunaan, yaitu suatu proses pemanfaatan pesan yang sampai ke penerima, yang digunakan dalam rangka pelaksanaan tugas yang ditetapkan, yang pada gilirannya apakah pesan tersebut perlu disimpan sebagai informasi atau cukup diabaikan saja. Para pengirim pesan senantiasa berkomunikasi dengan seksama, karena komunikasi merupakan bentuk penyingkapan diri yang ampuh kepada orang lain. Melalui komunikasi akan terungkap pula tentang jenis orang yang berkomunikasi, cara berfikir dan pandangan hidup seseorang. Dalam konteks organisasi para pengirim pesan – dalam hal ini katakanlah seorang pemimpin - ingin agar penerima pesan menyambut baik pesan komunikasi mereka sehingga kerja sama dan motivasi dapat ditingkatkan. Demikian juga halnya, para pengirim pesan menginginkan suatu umpan balik untuk mengetahui seberapa baik pemahaman pesan dan bagaimana pemanfaatannya. Meskipun pihak penerima pesan dan umpan balik tidak terlalu esensial dalam suatu komunikasi, namun hal tersebut penting bagi hubungan kerja yang efektif secara jangka panjang. Dari sisi penerima pesan, bagaimana agar suatu pesan dapat dipahami dan ditanggapi dengan baik, dimanfaatkan, serta memberi umpan balik kepada pengirim pesan sehingga komunikasi menjadi efektif. Apabila komunikator menyampaikan pesan dan penerima pesan memberikan umpan balik kepada pihak pengirim, maka hal ini boleh dikatakan telah terjadi komunikasi dua arah yang efektif. Suatu putaran komunikasi yang berjalan tuntas, maka pesan mengalir dari pengirim kepada penerima pesan dan kembali kepada pengirim pesan dalam proses komunikasi. Komunikasi dua arah memiliki pola bolak-balik yang serupa dengan permainan bulu tangkis, dimana pembicara mengirim suatu pesan dan tanggapan penerima kembali kepada pembicara. Hasilnya adalah berkembangnya tahap demi tahap, dimana seorang pembicara dapat menyesuaikan dengan pesan selanjutnya agar cocok dengan tanggapan sebelumnya dari pihak penerima. Adanya kesempatan untuk menyesuaikan dengan pihak penerima merupakan manfaat besar suatu komunikasi dua arah dibandingkan dengan komunikasi satu arah. Komunikasi dua arah menimbulkan pemahaman yang lebih baik dari kedua belah pihak. Namun demikian dalam komunikasi dua arah bukan tidak ada masalah, secara tidak disadari seseorang yang terlibat dalam perdebatan dan terdapat perbedaan pendapat tentang suatu hal, tanpa disadari bahwa sebenarnya mereka sedang berkomunikasi dua arah, sehingga lupa mengambil manfaat dari konteks komunikasi dua arah ini. Namun sebaliknya, kemudian disadari bahwa komunikasi dua arah akan membantu memberi pengertian hakikat perbedaan diantara mereka. Dalam proses komunikasi ini terdapat pula apa yang disebut dengan disonansi kognitif, yaitu sejenis konflik dan kecemasan internal yang timbul pada saat seseorang menerima informasi yang tidak

sesuai dengan sistem nilai mereka atau dengan keputusan sebelumnya, atau dengan informasi lain yang mungkin mereka miliki. Untuk menghindari disonansi tersebut, orang biasanya berusaha memperoleh masukan komunikasi baru, mengubah penafsiran, memutar balikan keputusan atau mengubah prinsip mereka. Lebih jauh lagi mereka bisa saja menolak untuk mempercayai masukan yang tidak sesuai tersebut atau bahkan merasionalisasikannya dengan cara yang keliru.

Perlu juga disadari, bahwa hampir semua komunikasi berbentuk simbolik yang menunjukkan arti atau makna tertentu. Suatu simbol dapat dikatakan sebagai peta yang menguraikan suatu wilayah, namun simbol itu sendiri bukanlah wilayah sesungguhnya yang menuntut tafsiran lebih lanjut. Katakanlah kata “harimau” tentu tidak kelihatan harimau, auman harimau, dan bau harimau yang sebenarnya, namun arti kata “harimau” sebagai simbol telah mewakili sosok harimau. Arti dan tafsir yang ditangkap oleh penerima pesan akan bergantung pada pengalaman dan sikap mereka, bukan pada pengalaman dan sikap komunikator. Apabila dalam pengalaman pihak penerima suatu simbol memiliki makna X maka upaya komunikator yang bersikeras ingin menggunakan simbol yang bermakna Y akan mengalami kesulitan untuk dapat dipahami oleh penerima pesan. Oleh karena itu dalam berkomunikasi, latar belakang dan sikap penerima pesan perlu diperhatikan dengan baik. Bahkan apabila pihak penerima pesan berusaha keras untuk memahami pesan, terdapat sejumlah gangguan yang dapat membatasi pemahaman pihak penerima yang disebut sebagai hambatan dalam berkomunikasi. Hambatan tersebut bisa bersifat pribadi, fisik, maupun semantik. Hambatan pribadi adalah gangguan komunikasi yang timbul dari emosi, nilai, dan kebiasaan menyimak yang tidak baik. Dalam situasi kerja, perasaan pribadi dapat membatasi komunikasi dengan orang lain, dalam hal ini sering adanya jarak psikologis diantara para pekerja yang seolah serupa dengan jarak fisik. Keangkuhan si A yang berbicara dengan si B, dimana si B tidak senang dengan nada bicara si A, maka rasa ketidak senangan ini dapat memisahkan mereka dalam jarak psikologis walaupun mereka berdekatan secara fisik. Disadari atau tidak emosi seseorang sering berfungsi sebagai filter dalam hampir seluruh jalinan komunikasi. Ada kalanya seseorang hanya ingin melihat dan mendengar hal yang secara emosional ingin dilihat dan didengar, begitu juga sebaliknya, sehingga komunikasi tidak dapat dipisahkan dari kepribadian kita. Kita sering mengkomunikasikan penafsiran tentang realitas ketimbang realitas itu sendiri, artinya komunikasi diantara dua orang akan berjalan efektif, apabila persepsi seorang pengirim pesan dan persepsi penerima pesan berlangsung cukup sejalan. Adapun hambatan fisik adalah suatu gangguan komunikasi yang terjadi dilingkungan tempat berlangsungnya proses komunikasi, misalnya saja suara bising yang mendadak dan mengaburkan

keutuhan pesan lisan. Sementara hambatan fisik lainnya adalah jarak diantara para pekerja, dinding penyekat, atau gangguan udara yang mengaburkan pesan radio. Para pekerja yang mengetahui kapan terjadinya gangguan fisik ini akan berusaha mengatasinya. Adapun hambatan semantik dapat timbul sebagai adanya keterbatasan simbol yang kita komunikasikan. Sebagaimana diketahui, suatu simbol memiliki keanekaragaman arti dimana kita harus memilih satu arti dari yang banyak itu. Ketika kita memilih arti yang salah maka kesalahfahaman dapat timbul. Seringkali kita menafsirkan suatu simbol atas dasar asumsi kita, bukan atas dasar fakta sebagai dasar kita membuat kesimpulan. Kita sering mengambil suatu kesimpulan tanpa menunggu sampai seluruh komunikasi mengandung fakta yang sesungguhnya. Dalam kaitan ini, sebelum melakukan kesimpulan, kita perlu berhati-hati dan perlu menimbang kembali apabila timbul keraguan tentang kesimpulan yang kita ambil dengan mencari umpan balik yang lebih utuh terlebih dahulu. Sebagai contoh dalam pemberitaan media akhir-akhir ini, kita sering disajikan berita sebagai suatu kesimpulan dan bukan fakta, misalnya dalam kasus suap petugas KPK atau pihak lain yang tertangkap basah dalam kasus serupa yang melibatkan orang yang secara faktual tidak bersalah.

Metode komunikasi lain yang sering dipergunakan dalam situasi pekerjaan, yaitu penggunaan kata-kata. Banyak diantara para pekerja yang menggunakan lebih dari 50% waktu mereka dalam bentuk komunikasi dengan menggunakan kata-kata. Kesulitan sering muncul dikarenakan hampir setiap kata mengandung sejumlah arti. Arti ganda sering muncul ketika kita mencoba berbicara tentang dunia yang sangat rumit, sedangkan jumlah kata-kata yang digunakan terbatas. Arti sebuah kata mungkin dapat dianggap menghina apabila digunakan dengan suatu cara yang kurang tepat, namun jika digunakan dengan cara yang lain kata tersebut mungkin memiliki arti yang lebih dapat diterima. Demikianlah dalam pribahasa sering dikatakan, bahwa "kata mengandung sejuta makna". Hal lain yang perlu diperhatikan adalah "konteks" komunikasi. Suatu kata-kata akan memiliki arti yang lebih pasti apabila kita memahami konteks komunikasi, sehingga arti kata dapat dipersempit dalam batas-batas tertentu. Sebuah kata bisa memiliki begitu banyak arti yang dapat membingungkan sampai pada akhirnya kata tersebut diletakkan dalam konteksnya. Oleh karena itu seorang komunikator yang efektif akan berpusat pada suatu gagasan dan bukan pada kata-katanya, dengan menyadari bahwa kata-kata tidak memiliki arti, dan oranglah yang mengartikannya. Suatu konteks menyediakan arti bagi kata-kata melalui isyarat sosial (*social cues*) yang dapat diterima orang lain. Isyarat sosial adalah kepingan informasi positif dan negatif dalam lingkungan bekerja yang mempengaruhi cara kita bereaksi terhadap komunikasi. Contoh isyarat sosial adalah

nada suara, aksen, serta riwayat menggunakan kata-kata dalam budaya tertentu. Tingkat pemahaman atas semua isyarat itu akan berbeda-beda, bergantung pada kredibilitas sumber, pengalaman yang kaitannya dengan masa lampau, ambiguitas dari isyarat tersebut, serta perbedaan antar individu. Seorang komunikator yang ulung perlu mengetahui konteks dan isyarat sosial dengan baik, karena bahasa atau kata tanpa dibarengi pemahaman akan konteks adalah kabut semantik, sebagaimana kabut yang sesungguhnya, ia akan mengganggu indra dan persepsi kita. Jenis simbol lain adalah gambar, yaitu untuk memperkuat penjelasan komunikasi melalui kata-kata. Suatu organisasi sangat banyak menggunakan gambar khususnya dalam presentasi, seperti cetak biru (*blue prints*), bagan, peta, film, model tiga dimensi serta sarana serupa lainnya. Gambar biasanya paling efektif apabila dipadukan dengan kata-kata dan gaya tindakan yang dipilih dengan baik untuk menceritakan suatu kisah yang lengkap, maka atas alasan ini suatu gambar sering disebut juga sebagai alat bantu visual.

Jenis komunikasi lain adalah komunikasi non-verbal dalam bentuk tindakan atau perbuatan. Sebagai contoh adalah bentuk jabat-tangan atau senyuman yang mengandung makna. Seorang pemimpin yang tidak memuji para pekerja atas prestasi kerjanya, atau tidak melakukan tindakan yang telah dijanjikan, pada dasarnya mereka juga sedang mengkomunikasikan sesuatu kepada mereka. Ada kalanya suatu tindakan atau perbuatan lebih mengungkapkan sesuatu yang lebih jelas ketimbang kata-kata, atau dengan kata lain orang akan lebih mempercayai tindakan dari pada kata-kata. Para pekerja yang mengatakan sesuatu, namun yang diperbuat adalah hal lain, bisa saja yang disimak adalah bukan kata-katanya melainkan perbuatannya. Pemimpin yang menganjurkan disiplin dengan kata-kata, namun dalam perbuatan sehari-harinya tidak menggambarkan disiplin yang diucapkannya, maka dalam komunikasi tidak memiliki kredibilitas komunikasi yang baik. Maka kadar perbedaan antara yang dikatakan seseorang dengan apa yang dilakukannya sering disebut dengan kesenjangan kredibilitas komunikasi. Apabila kesenjangan kredibilitas seorang pekerja cukup lebar maka pekerja tersebut akan kehilangan kepercayaan dalam berkomunikasi.

Bagian yang penting dari komunikasi non verbal adalah bahasa tubuh (*body language*), yaitu mengkomunikasikan arti kepada orang lain dengan bahasa tubuh mereka dalam interaksi antar pribadi. Bahasa tubuh merupakan pelengkap yang penting bagi komunikasi verbal dibelahan dunia manapun. Wajah dan tangan merupakan sumber bahasa tubuh yang sangat penting bagi situasi kerja. Sebagai contoh adalah pandangan mata, gerakan mata, senyuman, muka masam, sentuhan atau kernyit alis. Suatu contoh misalnya, seorang pemimpin yang menampakkan

wajah masam ketika seorang pekerja mengajukan saran dapat ditafsirkan oleh pekerja sebagai penolakan, padahal pada saat itu sang pemimpin sedang sakit kepala. Dalam konteks yang tidak tepat senyumanpun sering ditafsirkan sebagai seringai mengejek, ketika seorang pekerja tengah mengalami kegagalan.

Terdapat jenis komunikasi verbal lain yang dikenal dengan istilah pengendalian ekologis (*ecological control*), yaitu mengubah lingkungan antar pribadi untuk mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini seorang tamu misalnya, akan merasa disambut dengan baik apabila masuk keruang kantor yang didisain dan tertata dengan rapi, dengan harmoni, pengaturan tata letak, label dan interior yang indah. Pengaturan interior tata letak tersebut sebagai simbol pengakuan akan adanya status yang mempengaruhi persepsi tamu para pekerja atau pemimpin, hanya dengan melihat jenis tumbuh-tumbuhan atau dekorasi dinding saja. Suatu komunikasi diantara para pekerja melalui pembicaraan tatap muka dan dengan tindakan atau perbuatan, secara simbolik jenis komunikasi ini bukan hal yang baru. Namun demikian, para pekerja senantiasa harus belajar banyak tentang cara pemanfaatannya untuk memperbaiki komunikasi. Komunikasi melalui telepon genggam atau internet merupakan penemuan luar biasa, namun perlu disadari bahwa alat tersebut bukan pengganti komunikasi tatap muka ditempat bekerja. Bentuk komunikasi tatap muka lebih menyediakan banyak kesempatan untuk terjadinya saling memahami secara lebih baik, yaitu dimungkinkannya adanya umpanbalik segera sehingga kedua belah pihak dapat saling menyesuaikan diri. Maka komunikasi tatap muka memiliki informasi lebih kaya ketimbang bentuk komunikasi lainnya.

Suatu komunikasi dapat lebih mudah dipahami jika adanya penyederhanaan terhadap simbol sehingga penerima pesan akan memahaminya dengan mudah, suatu simbol yang disukai oleh penerima pesan akan diterima dengan lebih reseptif. Apabila komunikasi yang ditujukan kepada para pekerja ditulis dalam rumusan yang rumit, maka para pekerja sulit memahami tulisan tersebut sehingga tidak termotivasi membaca dengan teliti. Mengingat tujuan komunikasi adalah untuk dipahami dengan mudah, maka perlu mempertimbangkan agar suatu informasi dapat dibaca dan disesuaikan dengan daya tangkap para pekerja. Melalui pengalaman dan latihan, suatu penyederhanaan dapat dilakukan dengan gaya yang menarik, mudah dibaca dan mudah diingat. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah kemampuan menyimak dari penerima pesan. Sering dikatakan mendengar adalah dengan menggunakan telinga, tetapi menyimak dengan menggunakan pikiran. Menyimak yang efektif membantu penerima pesan mengambil gagasan yang persis sama seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan. Para pekerja biasanya rata-rata menggunakan

lebih dari 30% waktu mereka untuk menyimak, dengan demikian menyimak merupakan bagian yang penting dari pekerjaan mereka. Akan tetapi, suatu proses menyimak ternyata lebih efektif untuk memahami gagasan umum tentang berbagai masalah operasional jangka pendek, dan kurang efektif untuk menerima dan menyimpan banyak rincian data dan kata. Begitu juga kebanyakan dari para pekerja lebih suka mengungkapkan gagasan ketimbang menyimak hal yang dikemukakan orang lain, bagaimana pun proses menyimak mempunyai arti yang penting bagi terjadinya pemahaman diantara para pekerja.

Suatu organisasi tidak akan terwujud tanpa adanya komunikasi. Karena komunikasi adalah penyampaian informasi atau pemahaman dari seorang pekerja kepada pekerja yang lain, atau dari seorang atasan kepada bawahan dan sebaliknya. Komunikasi diantara pemimpin perlu dikembangkan mengingat pemimpin berada agak jauh dari titik pelaksanaan pekerjaan, namun demikian mereka adalah pengambil keputusan yang kompeten. Demikian pula halnya, hampir semua informasi penting dan berbobot kebanyakan terdapat dikelompok para pemimpin. Disamping itu pengaruh manajerial dari seorang pemimpin lebih besar daripada pengaruh para pekerja secara umum. Komunikasi diantara para pemimpin diperlukan demi kepentingan komunikasi para pemimpin itu sendiri, dimana mereka membutuhkan komunikasi dan pemahaman yang akurat terhadap pesan komunikasi, khususnya dalam posisi mereka sebagai penghubung batas (*boundary spanners*) yang kuat, yaitu penghubung mata rantai komunikasi dalam cakupan yang lebih luas dalam posisinya sebagai sumber status dan kekuasaan yang potensial dan kredibel pada mata-rantai komunikasi organisasi. Artikel ini sengaja kami angkat, mengingat banyak persoalan organisasi, baik di sektor bisnis maupun di sektor publik, dan bahkan juga di sektor pendidikan, pada dasarnya berakar pada kesenjangan komunikasi. Kesenjangan komunikasi ini sering termanifestasikan dalam bentuk lemahnya koordinasi, disintegrasi, ketidak-sinkronan, dan terlebih lagi tingkat kompleksitas malah meningkat, yang kesemuanya menjadi lingkaran-setan yang berdampak pada merosotnya kinerja organisasi, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Oleh karenanya, upaya pro-aktif merupakan hal yang tidak dapat dielakkan lagi, khususnya bagi masyarakat, bangsa dan negara kita tercinta dalam memasuki era komunikasi global sebagai keniscayaan *conditio-sini-quanon*. Marilah hal ini kita sadari bersama dan disemangati cita-cita luhur, dengan penuh kerendahan hati.

Jakarta, 18 April 2012

Faisal Afiff



## Rangkaian Kolom Kluster I, 2012