

JURNAL PENELITIAN MANAJEMEN  
**MANAJERIAL**

IMPLEMENTASI SISTEM KOMUNIKASI DALAM  
MANAJEMEN ORGANISASI

**Khaqim<sup>1\*</sup>, Detep Purwa Saputra<sup>2</sup>,**

<sup>1</sup>Universitas Jayabaya

<sup>2</sup>Universitas Jayabaya

ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p><b>Keywords :</b> <i>Implementasi Sistem Komunikasi Dalam Manajemen Organisasi</i> <i>Act no. xx of 2022</i> <i>Komunication system, Management, Organisation.</i></p>	<p>This study aims to analyze proper communication within the organization. In an organization, an effective communication system plays an important role in unraveling problems within the organization and being able to convey the message to be achieved in an organization. Without good communication within the organization, organizational activities will not run well. The ability to understand communication in organizations is a must in organizing and managing a company or organization which is needed to develop a larger organization and assist in carrying out an activity. Communication is a very very important component that must be fulfilled with self-awareness even in making decisions in solving problems.</p>
<p>*Corresponding author E-mail addresses: 2021010161004@pascajayabaya.ac.ic <a href="http://repo.jayabaya.ac.id/xxxx/">http://repo.jayabaya.ac.id/xxxx/</a> (Link Repository Artikel)</p> <p>Jurnal Penelitian Manajemen Volume xx Nomor x Terintegrasi : <i>Repository Universitas Jayabaya</i> <a href="http://repositori.jayabaya.ac.id/">http://repositori.jayabaya.ac.id/</a></p>	<p>Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis komunikasi yang tepat di dalam organisasi. Dalam organisasi system komunikasi yang efektif berperan penting dalam mengurai permasalahan didalam organisasi dan mampu mentransnformasikan pesan yang ingin dicapai dalam suatu organisasi. Tanpa komunikasi yang baik dalam organisasi, aktivitas organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Kemampuan pemahaman dalam berkomunikasi dalam organisasi menjadi keharusan dalam mengorganisir dan manajemen suatu perusahaan atau organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan organisasi menjadi lebih besar dan membantu dalam menjalankan suatu kegiatan. Komunikasi merupakan komponen yang sangat amat penting yang harus dipenuhi dengan kesadaran diri bahkan dalam mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah.</p>

## **Pendahuluan**

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi manusia mampu dapat berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari dimanapun manusia itu berada. Situasi tempat komunikasi terjadi, berkembang dan berlangsung adalah situasi social, hubungan dengan komunikator dan dan khalayak merupakan bagian integral dan system social ini. Seperti dalam komunikasi komunikasi politik yang dikutip oleh seorang sosiolog J. D. Halloran, pengamat komunikasi massa, mengeluh banyaknya studi komunikasi yang mengabaikan satu karakteristik yang penting yaitu bahwa komunikasi terjadi dalam suatu matriks social. Dalam komunikasi ada yang disebut dengan istilah *interest* atau kepentingan yang akan membuat seseorang selektif dalam menanggapi atau atau menghayati suatu pesan. Jadi, pada hakikatnya komunikasi merupakan penyampaian pesan oleh oleh komunikator kepada komunikan (Effendi, 2003: 47). Orang yang tidak pernah komunikasi dengan manusia, bisa dipastikan akan “tersesat”, karena ia tidak berkesempatan menata dirinya dalam suatu lingkungan sosial. Komunikasilah yang memungkinkan individu membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi apapun yang ia hadapi. Kita dapat mengendalikan orang lain untuk menafsirkan atau tidak menafsirkan perilaku kita (Mulyana, 2001: 101), dalam kaitanya dengan proses komunikasi maka diperlukan adanya suatu disiplin ilmu tentang komunikasi. Melalui komunikasi kita dapat bekerja sama dengan anggota masyarakat (keluarga, kelompok kerja, komunitas maupun organisasi tertentu dan Negara secara keseluruhan) untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi merupakan system yang mapan dari mereka yang berkerjasama untuk mencapai tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan

dan pembagian tugas. Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan (*relationship*). Organisasi sebagai sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung. Jika sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan dipengaruhi satu sama lain. Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi anatar komunikator dengan komunikan, dianggap sebagai jenis komunikasi yang paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, atau perilaku seseorang. Komunikasi interpersonal yang berlangsung secara intensif dengan mengutamakan aspek kuantitas dan kualitas yang seimbang, akan menciptakan hubungan interpersonal yang kuat antara atasan dan bawahan serta antarsesama karyawan, sehingga keterbukaan dan kepercayaan yang didapat dari proses komunikasi tersebut dapat turut menentukan perubahan sikap dan tingkah laku dalam organisasi. Kepuasan komunikasi membawa hubungan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja merupakan respons seseorang terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya, seperti teman sekerja, kebijakan, promosi dll. Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi lebih ditekankan untuk mendapatkan kepuasan kerja. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya.

Paradigma baru, manajemen merupakan konsep yang menawarkan dampak besar pada komunitas manusia dan organisasi dalam mendefinisikan kembali premis-premis tentang kehidupan individu dan sosial, motivasi individu, perkembangan sosial, metode dalam mengelola orang dan organisasi, hubungan

pasar teknologi dan pelanggan dan memenuhi kebutuhan dari tuntutan dunia saat ini. Manajemen mempercepat langkah dalam pembaharuan strategis diri dan organisasi, membawa organisasi untuk menciptakan inovasi, menciptakan hubungan kerja sama, menyesuaikan lingkungan kerja dengan cara inisiatif, kreatif dan semangat. Nilai dan prinsip konsep manajemen menunjukkan pengelolaan organisasi dengan model manajemen partisipatif, dalam model ini, setiap karyawan memiliki hak untuk memutuskan tentang apa yang terjadi dalam organisasi. Melakukan ide perbaikan dan inovasi dalam organisasi yang cocok untuk pengembangan kinerja. Pendekatan ini menarik setiap karyawan membangun kredibilitas. Manajemen menjadi kebijakan dan seni dalam mengambil keputusan dari kepemimpinan atau individual. Kualitas keputusan menentukan kinerja seseorang atau seorang manajer yang menunjukkan unsur kepemimpinan kepada bawahan untuk memotivasi mereka melakukan pekerjaan mendorong dalam menciptakan produktivitas, efektivitas dan perbaikan secara terus menerus. Manajemen adalah proses mendesain lingkungan internal dan eksternal organisasi, memotivasi individu untuk memiliki kemampuan berkerjasama dan berkoordinasi sehingga organisasi mampu mencapai tujuan dengan efisien dan efektif.

## **Kerangka Pemikiran**

### **Konsep Dasar Komunikasi.**

Manajemen Komunikasi adalah disiplin komunikasi terapan dan bagian dari ilmu manajemen. Organisasi mencoba mengidentifikasi karakteristik keunggulan, membandingkan kinerja mereka sendiri dan fokus pada titik lemah untuk meningkatkan dan mengungguli. Dengan demikian keunggulan dikonseptualisasikan sebagai model penilaian diri terhadap kerangka kerja yang disediakan (Vercic & Zerfass, 2016). Dalam memahami

kecenderungan organisasi untuk strategi komunikasi, manajemen yang etis dan bertanggung jawab atas perilaku publik untuk membangun hubungan organisasi. Konsep manajemen strategis mengkonseptualisasikan sebagai aktivitas hubungan masyarakat dalam pemecah masalah untuk hubungan organisasi-publik yang menguntungkan dan efektivitas organisasi. Konsep manajemen strategi komunikasi menafsirkan hubungan masyarakat untuk pemecah masalah antara manajemen dan publik bahwa organisasi harus diatur dalam hal mencerminkan dan melibatkan suara dan kepentingan pemangku kepentingan utama dan publik dalam keputusan manajemen, pembuat dan perumus strategi (Kim, 2016). Komunikasi internal organisasi berfungsi memediasi reaksi pemangku kepentingan. Peran komunikasi berkontribusi pada krisis dimana organisasi menjadi korban, strategi komunikasi untuk mengelola krisis, lingkungan komunikasi internal organisasi dan perilaku organisasi. Kesuksesan organisasi sangat dipengaruhi oleh kapabilitas dan kompetensi masing-masing individual dan kerjasama antar anggota tim dalam organisasi. Dalam menjalin kerjasama untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya komunikasi. Ditinjau berdasarkan teknis pelaksanaannya, komunikasi dapat dirumuskan sebagai kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah menerima pesan serta memahami sejauh mana kemampuannya, penerima pesan menyampaikan tanggapan melalui media tertentu kepada orang yang menyampaikan pesan tersebut kepadanya. Argiris (1994) mendefinisikan komunikasi sebagai suatu proses dimana seseorang, kelompok, atau organisasi (*sender*) mengirimkan informasi (*message*) pada orang lain, kelompok, atau organisasi (*receiver*). Proses komunikasi umumnya mengikuti beberapa tahapan. Pengirim pesan mengirimkan informasi pada penerima informasi melalui satu atau beberapa

sarana komunikasi. Proses berlanjut dimana penerima mengirimkan feedback atau umpan balik pada pengirim pesan awal. Dalam proses tersebut terdapat distorsi-distorsi yang mengganggu aliran informasi yang dikenal dengan noise. Proses komunikasi dapat dijelaskan melalui pemahaman unsur-unsur komunikasi yang meliputi pihak yang mengawali komunikasi, pesan yang dikomunikasikan, saluran yang digunakan untuk berkomunikasi dan gangguan saat terjadi komunikasi, situasi ketika komunikasi dilakukan, pihak yang menerima pesan, umpan dan dampak pada pengirim pesan. Pengirim atau sender merupakan pihak yang mengawali proses komunikasi. Sebelum pesan dikirimkan, pengirim harus mengemas ide atau pesan tersebut sehingga dapat diterima dan dipahami dengan baik oleh penerima, Proses pengemasan ide ini disebut dengan *encoding*. Pesan yang akan dikirimkan harus bersifat informatif artinya mengandung peristiwa, data, fakta, dan penjelasan. Pesan harus bisa menghibur, memberi inspirasi, memberi informasi, meyakinkan, dan mengajak untuk berbuat sesuatu. Pesan yang telah dikemas disampaikan melalui media baik melalui media lisan (dengan menyampaikan sendiri, melalui telepon, mesin dikte, atau videotape), media tertulis (surat, memo, laporan, hand out, selebaran, catatan, poster, gambar, grafik), maupun media elektronik (faksimili, email, radio, televisi). Penggunaan media untuk menyampaikan pesan dapat mengalami gangguan (*noise*) yang dapat menghambat atau mengurangi kemampuan dalam mengirim dan menerima pesan. Gangguan komunikasi dapat berupa faktor pribadi (prasangka, lamunan, perasaan tidak cakap) dan pengacau indra (suara yang terlalu keras atau lemah, bau menyengat, udara panas). Situasi juga dapat mempengaruhi jalannya komunikasi karena situasi dapat mempengaruhi perilaku pihak yang berkomunikasi sehingga pada waktu berkomunikasi dengan pihak lain tidak hanya harus mempertimbangkan isi dan

cara penyampaian, tetapi juga situasi ketika komunikasi akan disampaikan. Setelah pesan disampaikan, pihak yang menerima pesan (*receiver*) harus dapat menafsirkan dan menerjemahkan pesan yang diterima. Penafsiran pesan mungkin akan sama atau berbeda dengan pengirim pesan. Jika penafsiran sama, maka penafsiran dan penerjemahan penerima benar dan maksud pengirim tercapai. Jika penafsiran berbeda maka penafsiran dan penerjemahan salah dan maksud tidak tercapai. Penafsiran pesan ini sangat dipengaruhi oleh ingatan dan mutu serta kedekatan hubungan antara pengirim dan penerima. Unsur terakhir dalam komunikasi adalah umpan balik merupakan tanggapan penerima terhadap pesan yang diterima dari pengirim. Umpan balik bisa berupa tanggapan verbal maupun non verbal dan bisa bersifat positif maupun negatif. Umpan balik positif terjadi bila penerima menunjukkan kesediaan untuk menerima dan mengerti pesan dengan baik serta memberikan tanggapan sebagaimana diinginkan oleh pengirim. Sedangkan umpan balik negatif dapat benar juga dapat salah. Umpan balik negatif dikatakan benar jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar, penafsiran dan penerjemahan penerima pesan juga benar. Umpan balik negatif dikatakan salah jika isi dan cara penyampaian pesan dilakukan secara benar tetapi penafsiran pesan salah. Dalam komunikasi secara bergantian peran penerima pesan bisa berubah menjadi pengirim pesan dan pengirim pesan berubah menjadi penerima pesan. Setiap individu memiliki komunikasi sendiri dalam mengelola proses komunikasi yang berhubungan dengan pihak lain. Dengan manajemen komunikasi maka alur komunikasi akan terbentuk dengan baik, sehingga dapat menghasilkan solusi jika terjadi perbedaan pendapat. Dalam dunia bisnis manajemen komunikasi memiliki fungsi sebagai sarana dalam menyamakan persepsi antara seluruh bagian, selain itu manajemen komunikasi memiliki fungsi sebagai sarana menggerakkan

orang lain dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Terdapat beberapa jenis komunikasi dalam organisasi sebagaimana yang dinyatakan oleh (Rice and Searle 2022), yaitu:

1. Komunikasi Bottom-Up

Komunikasi dari bawah ke atas menunjukkan bahwa suara karyawan adalah pusat untuk pelopor pelanggaran internal. Perilaku bersuara dalam organisasi yang memperkerjakan seseorang menunjukkan bahwa individu merasa aman secara psikologis, mengidentifikasi dengan organisasi, peduli tentang hubungan kerja interpersonal dan merasa diberdayakan. Secara kritis karyawan harus melihat kemungkinan pembalasan atas Tindakan tidak terpuji. Dalam budaya partisipatif bukan otoriter, komunikasi bottom-up juga melibatkan identifikasi masalah secara proaktif. Pendekatan bottom-up inklusif untuk komunikasi memungkinkan manajemen organisasi untuk mengidentifikasi perbedaan pendapat dan membangun consensus dan rasa kebersamaan diantara para pemangku kepentingan. Sebaliknya karyawan sering tetap diam di tempat kerja karena inkar diri terhadap status quo (diam diam), untuk melindungi diri mereka sendiri (diam defensive) atau melindungi orang lain (diam pro-sosial).

2. Komunikasi Top-Down

Komunikasi atas-bawah menunjukkan bahwa pemimpin mempengaruhi sejumlah hasil tingkat organisasi dan karyawan, dan proses pembuatan keputusan, termasuk perilaku keselamatan. Komunikasi pemimpin mempengaruhi pembentukan budaya organisasi, serta iklim organisasi di seluruh kelompok karyawan dan tingkat organisasi. Karyawan akan

responsive terhadap resiko Ketika mereka dapat mengakses informasi resiko dan pelatihan formal, tetapi pengenalan mereka terhadap bahaya juga membutuhkan penguatan terus menerus melalui permodelan kepemimpinan. Berbagai pengetahuan ditingkatkan dimana manajer memberi sinyal kesediaan untuk bertindak atas masukan karyawan sehingga menunjukkan bahwa mereka dipercaya. Selanjutnya karyawan yang menerima komunikasi dialogis dari para pemimpin yang kaya akan informasi cenderung puas dalam pekerjaan mereka dan cenderung bekerja untuk kepentingan kolektif organisasi. Pemimpin organisasi tertentu mungkin sangat berpengaruh dalam hal ini. Misalnya komunikasi pemimpin sumber daya manusia mengirimkan nilai-nilai kunci yang kuat dan sinyal kepercayaan tentang organisasi, yang kemudian dapat diperkuat oleh manajer lini.

3. Komunikasi Lateral *Peer-to-Peer*

Komunikasi *Peer-to-Peer* Lateral merupakan kondisi dimana para pemimpin dapat mengatur nada komunikasi, nada ini dapat diperkuat, ditantang dan dinegosiasi oleh karyawan dan tim individu. Individu secara sadar maupun tidak sadar belajar dari pengalaman langsung mereka dan melalui interaksi dengan rekan-rekan tentang bagaimana berperilaku dan berkomunikasi dan ini meluas ke norma penyimpangan. Sebuah aspek integral dari aliran komunikasi bottom-up mengenai insiden kritis melibatkan komunikasi lateral dan hubungan antara rekan kerja. Anggota tim menyadari bahwa mereka mendorong koordinasi, terutama karena informasi yang dikumpulkan dan dibagikan

organisasi memiliki manfaat material dan membantu aplikasi promosi atau pekerjaan karyawan. Rekan kerja menggambarkan tindakan manajer sebagai perilaku kewarganegaraan tim yang secara signifikan mengisi kekosongan informasi yang muncul setelah perubahan kriteria promosi.

Komunikasi memiliki peran sangat penting dalam kegiatan manajemen terdapat lima bentuk komunikasi antara lain:

1. Komunikasi formal, komunikasi yang terjadi dalam jalur formal, komunikasi ini berjalan melalui intruksi-intruksi bentuk lisan dan tulisan sesuai dengan prosedur fungsional yang berlaku dari arus atasan ke bawahan atau sebaliknya.
2. Komunikasi non formal yaitu komunikasi diluar komunikasi formal, komunikasi ini biasanya terjadi secara spontan. Contohnya: sumbang saran atau ide yang berkaitan dengan pekerjaan, tugas dan kewajiban. Komunikasi ini sering digunakan oleh perusahaan yang bersifat padat karya dengan jumlah pekerja yang cukup banyak dan tidak terlalu teknis.
3. Komunikasi informal, komunikasi ini tidak terlalu berbeda dengan komunikasi non formal, namun dalam komunikasi ini lebih menekankan pada aspek hukum relations atau dengan kata lain digunakan dalam permasalahan diluar pekerjaan secara langsung.
4. Komunikasi teknis, komunikasi ini biasanya hanya dilakukan dan dimengerti oleh orang-orang tertentu saja.
5. Komunikasi procedural biasanya dekat dengan komunikasi formal, yang diwujudkan dalam bentuk pemberian

laporan tahunan/bulanan, intruksi tertulis, memo dan lain-lain.

Dalam proses komunikasi dijelaskan bahwa komunikasi merupakan suatu proses social yang mentransmisikan dan menyampaikan informasi baik berupa ide-ide atau gagasan untuk mempengaruhi orang lain. Agar komunikasi berjalan dengan baik dan efektif maka pembicara atau komunikator hendaklah mampu mengatur aliran pemberitaan tiga arah yaitu atas, bawah dan samping atau mendatar (Janner Simarmata, Romindo, Surya Hendra Putra, Muhammad Noor Hasan Siregar and Dina Chamidah, Bonaraja Purba, 2020).

### **Manajemen.**

Fungsi manajemen untuk menetapkan strategi dan menguraikan bagaimana sebuah organisasi mendefinisikan keragaman dalam rencana strategis, misi, atau pernyataan visi secara eksplisit. Keragaman organisasi menunjukkan bahwa strategi manajemen dan inisiatif perlu selaras dengan kebijakan, prosedur, dan praktik organisasi. Keselarasan seperti itu memperkuat budaya organisasi yang mendorong manajemen yang efektif dalam mengkomunikasikan visi dan misi organisasi serta menghilangkan diskriminasi dalam organisasi. Manajemen menginformasikan strategi untuk mengelola keragaman; pendekatan, ideologi, system ide, makna dan prosedur yang menunjukkan bagaimana individu dari yang berbeda kelompok demografis harus mengakomodasi satu sama lain dan bagaimana mengatur yang beragam menjadi satu pola dalam mengelola organisasi (Lieberman, 2015). Manajemen berfungsi untuk merekayasa ulang proses organisasi dari fase desain hingga implementasi. Pertama, proyek rekayasa ulang dilanjutkan proses rekonstruksi hingga memasuki siklus perbaikan berkelanjutan. Perbaikan terus menerus dalam organisasi terdapat pada proses inti, proses pendukung, manajemen proses, dan

proses jaringan bisnis. Manajemen membutuhkan keputusan apakah suatu proses mutakhir atau apakah perlu didesain ulang. Keputusan berfungsi untuk memperbaiki siklus perbaikan berkelanjutan dan akan dipelajari kembali setelah waktu yang ditentukan. Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan kelompok kerja serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Kinerja manajemen sangat penting untuk membantu karyawan menjadi kompeten, berkomitmen dan termotivasi, memfasilitasi perubahan organisasi, memperjelas tujuan organisasi, membedakan yang baik dengan yang berkinerja buruk dan membantu organisasi membuat Tindakan administrative yang lebih adil dan tepat untuk melindungi organisasi dari tuntutan hukum. Tanpa system kinerja manajemen yang baik, organisasi tidak dapat membuat keputusan personal yang adil (misalnya; PHK, bonus, kenaikan gaji, dan promosi) secara efektif memotivasi dan melibatkan karyawan mereka, mempertahankan talenta terbaik, mengumpulkan informasi untuk nebgalokasikan sumber daya dengan tepat dan menangani sumber daya manusia. Kunci sukses manajemen kinerja adalah kemampuan untuk memahami tren masa depan dan mengintegrasikannya ke dalam strategi manajemen mutu sebagai. Tujuan dari strategi tersebut untuk menciptakan manajemen mutu sebagai alat pengontrol dan navigasi dalam system organisasi. Manajemen mutu merupakan respons yang tepat untuk mengatur alur kerja dalam organisasi dengan sebaik mungkin dan untuk mencapai kualitas hasil yang optimal yaitu kualitas pelayanan, kepuasan karyawan, konsumen dan hasil kerja secara keseluruhan. Salah satu tujuan terpenting dari manajemen organisasi adalah untuk mencapai peningkatan sebesar mungkin dalam layanan organisasi dengan biaya serendah mungkin bagi penyedia layanan.

### **Organisasi.**

Konsep pengembangan organisasi sering digunakan sebagai sinonim untuk perubahan organisasi. Pengembangan organisasi aplikasi system pengetahuan ilmu perilaku untuk pengembangan yang direncanakan dan penguatan strategi organisasi, struktur, dan proses. Manajemen perubahan mengacu pada proses yang lebih luas yang melibatkan teknologi, manajemen dan inovasi social, dalam upaya perubahan transformasi organisasi, rekayasa ulang, penyesuaian ukuran, upaya pembangunan kualitas dan focus pada prinsip atau nilai dibalik upaya perubahan. Oleh karena itu upaya perubahan seharusnya tidak hanya bersifat structural tetapi juga harus melibatkan pemikiran, tubuh dan jiwa semua karyawan yang terlibat. Bukan hanya perubahan tetapi transformasi sejati (H&Jaatien, 2001). Norma-norma kelembagaan berhubungan dengan operasi yang sesuai, prinsip-prinsip pengorganisasian dan kriteria evaluasi yang berarti bahwa nilai-nilai dan keyakinan diluar organisasi dapat memainkan peran penting dalam menentukan norma-norma organisasi. Kesesuaian dengan norma-norma lapangan mungkin tergantung pada kebutuhan organisasi untuk meningkatkan legitimasi, sumber daya dan kemampuan bertahan hidup mereka. Bidang organisasi telah terbukti menjadi penting sebagai jembatan antara tingkat organisasi dan masyarakat (Grandien & Johansson, 2012). Desain organisasi mengacu pada berbagai perspektif teoritis, seperti kontingensi, konfigurasi, saling melengkapi, kompleksitas dan kreativitas. Pengaturan internal organisasi perlu diselaraskan dengan karakteristik spesifik dari lingkungan organisasi untuk mempertahankan kinerja yang lebih tinggi. Penekanan bahwa pilihan desai tidak boleh diperlakukan secara independent, karena keterkaitan mereka adalah signifikan. Sebagai gantinya, selain kecocokan eksternal,

keselarasan internal diantara pilihan desain diperlukan. Kecocokan eksternal dan internal di antara pengaturan organisasi tetap penting. Desain organisasi mencakup strategi, struktur, proses, orang dan penghargaan sebagai elemen kunci. Budaya organisasi berfokus pada penyampaian dampak social dan memerlukan manajemen model bisnis yang disesuaikan dengan kekhasannya karena organisasi terutama berfokus pada misi budaya dan social. Organisasi berbasis komunikator mengeksplorasi perspektif desain organisasi, memerlukan serangkaian tantangan dan karakteristik kontingensi tertentu. Pengembangan organisasi membantu komunikator menempatkan organisasi secara keseluruhan dalam focus dan mencapai perubahan ke arah pandangan yang berpusat pada organisasi (Miterev et al. 2017). Komunikator harus memiliki kekuatan dan wewenang yang cukup untuk menasehati pengambil keputusan teratas dalam sebuah organisasi tentang masalah kebijakan, tanggung jawab social, perusahaan, manajemen resiko dan etika. Komunikator organisasi harus mencakup otonomi yang cukup bagi hubungan public, berfungsi untuk berkontribusi pada pengambilan keputusan. Manajerialisme yang sering membuat hubungan masyarakat terpinggirkan dalam suatu organisasi atau dibatasi oleh fungsi teknis. Untuk itu, sebuah organisasi harus berusaha menghindari jenis organisasi dimana hubungan masyarakat memberikan kontribusi terhadap manajemen strategis dan etika komunikasi (Bowen, 2006).

## **Pembahasan**

### **Peran Komunikasi Dalam Kepemimpinan Organisasi yang Berkualitas**

Komunikasi yang diciptakan dalam melaksanakan kepemimpinan tergantung pada level kepemimpinan yang meliputi upper level, middle level, dan lower level. Pada tingkatan tertinggi, tugas pemimpin adalah membuat

keputusan berdasarkan masukan berbagai pihak khususnya bawahan sebagai bahan pertimbangan pengambilan keputusan, pada saat inilah peran komunikasi sangat nyata. Tiga tipe komunikasi meliputi: pertama, perintah komunikasi untuk mengembangkan kebijakan, menggambarkan, dan menetapkan rencana untuk membuat keputusan, kedua, memastikan bahwa komunikasi berfungsi secara tepat, ketiga mengevaluasi hasil komunikasi, mengakses efektifitasnya, dan membuat beberapa perubahan dasar untuk keputusan selanjutnya. Manajemen tingkat menengah memiliki tanggung jawab dua arah, disatu sisi ia harus loyal kepada tingkatan di atasnya untuk bekerja dan mencapai kesuksesan dalam pengambilan keputusan, rencana, dan kebijakan untuk manajemen di atasnya, disisi lain ia harus menjalin hubungan baik melalui komunikasi dengan menciptakan iklim kepercayaan dan keterbukaan dengan manajemen dibawahnya untuk mendapatkan informasi dan mengkomunikasikannya kepada atasan. Sedangkan manajemen bawah menyampaikan tugas, kebijakan, strategi, order, dan instruksi dari atasan. Pada tingkatan ini lebih banyak komunikasi dalam pemberian instruksi dan perintah (Koester dan Olebe, 1988). Beberapa pendekatan yang digunakan dalam komunikasi untuk melaksanakan kepemimpinan diantaranya adalah: Pertama, *trait approach* dimana jiwa kepemimpinan seseorang lahir dalam diri individu dengan sendirinya yang tampak pada karisma dan perilaku kepemimpinan yang dimiliki dan bukan sengaja dibentuk. Kedua hal itu merupakan ciri khusus yang membedakan seorang pemimpin dengan orang lain yang mempengaruhi kualitas kepemimpinan. Kedua, *style approach* yang mengklasifikasikan gaya kepemimpinan menjadi gaya otoriter yaitu berhubungan dengan pembuatan keputusan dan menyatakannya kepada bawahan, dan gaya demokratis yang melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan. Ketiga, *effectiveness vs*

*efficiency approach* yang memfokuskan pada efektivitas yaitu usaha untuk mencapai hasil yang diinginkan dan efisiensi yaitu menghasilkan output dari input tertentu. Keempat, *contingency approach* yaitu bahwa kesuksesan gaya kepemimpinan efektif tergantung pada situasi yang terjadi. Kelima, *power approach*, yang meliputi *reward power* (kekuasaan untuk memberikan imbalan), *coercive approach* (kekuasaan untuk memberikan hukuman/sanksi), *legitimate power* (kekuasaan yang diperoleh dari posisi yang dimiliki), dan *expert power* (kekuasaan yang didasarkan atas pengetahuan dan kemampuan seseorang). Keenam, *function approach* yaitu beberapa fungsi yang melekat dalam diri pemimpin yang meliputi *management of attention*, *management of meaning*, *management of trust*, and *management of self recognizes*. Perbedaan pemimpin untuk melihat peran kepemimpinan dalam organisasi meliputi modifikasi perilaku (mempengaruhi perubahan sikap luar seseorang tanpa merubah sikap, kepercayaan, perasaan, dan opini mereka) dan modifikasi sikap (mempengaruhi pemikiran bahkan sikap, perasaan, dan opini mereka). Dengan kata lain, seorang pemimpin memiliki jiwa untuk mempengaruhi (*influence*) yang merupakan hasil yang diperoleh dari adanya *quality communications* dan jiwa motivator yang memerlukan kemampuan memahami perilaku individu dan komponen pembentuknya seperti persepsi, sikap, dan kepribadian (Dean dan Popp, 1990). Satu hal yang harus ada untuk tercapainya kesuksesan motivasi yang diberikan adalah adanya kepercayaan yang dibangun melalui *quality communication* antara pemimpin dengan bawahan.

### **Peran Komunikasi Non Verbal dan Persuasi Dalam Organisasi: Bukti Empiris**

Graham et al. (1991) melakukan survei untuk mengetahui dampak komunikasi non verbal dalam organisasi. Studi yang ia lakukan

bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang persepsi responden akan pentingnya umpan balik non verbal dan kemampuan mereka untuk menyampaikan isyarat non verbal dari bawahan maupun manajer mereka. Tujuan yang lain adalah untuk membandingkan penemuan-penemuan tersebut dengan pengetahuan tentang komunikasi non-verbal dan menggunakan penemuan mereka sebagai basis untuk merekomendasikan bagaimana memperbaiki komunikasi non-verbal dalam organisasi bisnis. Studi menunjukkan bahwa komunikasi non verbal seperti ekspresi wajah, gerak tubuh, dan voicetone memberikan kontribusi sebesar 93% *attitudinal message* pada penerima sangat penting. Pentingnya komunikasi non verbal ini difokuskan pada isyarat-isyarat verbal atau non verbal. Studi juga menemukan bahwa *voice tone (negative voice tone)* akan membawa dampak yang kuat terhadap penerima pesan. Hasil studi yang ditemukan konsisten dengan literatur yang ada. Tetapi terdapat beberapa hasil yang mengejutkan. Seiring kemampuan *decoding* meningkat, pentingnya komunikasi non verbal juga akan meningkat. *Decoder* yang baik akan percaya bahwa mereka lebih memiliki kemampuan dibandingkan "*poorer decoder*". Hasil studi juga menemukan bahwa actual decoding dan kemampuan decoding memiliki korelasi positif dengan kemampuan encoding dan decoding yang diharapkan. Persepsi responden dalam dunia bisnis menyetujui bukti eksperimental yang dilaporkan dalam literatur. Komunikasi non verbal juga penting dalam survei tersebut. Hampir semua responden menyetujui bahwa komunikasi non verbal akan lebih mempengaruhi interaksi mereka dengan orang-orang dibandingkan komunikasi verbal. Ditinjau dari sudut pandang gender, perempuan memiliki kemampuan decoding lebih baik dibandingkan laki-laki dan decoder atau encoder yang lebih baik dalam hal isyarat non verbal. Wanita-wanita yang bekerja dibidang Pendidikan memiliki kemampuan

decoding yang lebih tinggi daripada kelompok lain. Rekomendasi yang diberikan untuk memperbaiki kemampuan non verbal mencakup perhatian lebih terhadap isyarat-isyarat non verbal, khususnya ekspresi wajah berkaitan dengan kontak mata dan penyelidikan informasi lebih banyak ketika isyarat-isyarat verbal maupun nonverbal tidak sesuai. Manajer seharusnya peduli bahwa kebanyakan pekerja akan merasa frustrasi dan tidak percaya ketika menghadapi konflik dengan supervisornya. Manajer juga harus bisa memodifikasi perilaku mereka dengan bertindak lebih jujur dalam mengkomunikasikan emosi mereka. Selain komunikasi non verbal, dalam hubungan kerjasama antara masing-masing individu dan organisasi diperlukan adanya bujukan atau kepercayaan (*persuasion*). Persuasion merupakan kemampuan untuk membujuk dan memperoleh kepercayaan orang lain. Persuasion umumnya dipandang sebagai bentuk manipulasi (jalan yang berliku-liku dan harus dihindari). Persuasion dibentuk berdasarkan proses kejujuran. Terdapat tiga hal yang harus dimiliki seseorang untuk dapat membujuk atau memperoleh kepercayaan orang lain. Ketiga hal tersebut adalah menetapkan atau memastikan posisi, memiliki argumen pendukung yang diikuti dengan "*assertive data-based exposition*" dan menggunakan logika, kegigihan, dan antusiasme personal untuk memberikan ide-ide yang bagus. Persuasi yang efektif merupakan suatu proses pembelajaran dan negosiasi. Persuasion yang efektif melibatkan empat tahap penting yang berbeda-beda. Pertama, membuktikan kredibilitas. Kredibilitas ini dapat diperoleh dari keahlian dan hubungan. Seseorang akan memiliki level keahlian yang tinggi jika mereka memiliki kepastian dan telah membuktikan pengetahuannya. Seorang dengan kredibilitas tinggi akan dapat dipercaya untuk diperhatikan dan bekerjasama, mereka juga akan secara konsisten menunjukkan karakter emosional dan integritas yang kuat. Kedua, *frame a common ground*. Seorang persuader yang

efektif harus bisa cakap dalam mendeskripsikan posisi mereka sehingga menjelaskan keuntungan mereka. Ketiga, *provide evidence* dimana seorang persuader yang efektif harus menggunakan bahasa-bahasa dalam cara-cara khusus. Mereka melengkapi data-data numerik dengan contoh-contoh, cerita-cerita, kiasan, dan analogi untuk memperkuat posisi mereka. Keempat, *connect emotionally*. Seorang persuader yang baik akan peduli pada keunggulan emosi dan makin responsif terhadap orang lain dalam beberapa cara. Cara pertama yaitu mereka memperlihatkan komitmen emosi personal mereka pada posisi dimana mereka didukung. Cara kedua, perasaan tentang bagaimana kolega menginterpretasikan peristiwa-peristiwa dalam organisasi dan bagaimana mereka akan menginterpretasikan suatu usulan. Mengingat pentingnya informasi dalam kehidupan organisasi yang dapat kita peroleh melalui komunikasi, hal terpenting adalah bagaimana kita dapat memperbaiki keefektifan sebagai komunikator. Beberapa hal dapat dilakukan untuk menjadi seorang komunikator yang lebih baik. Pertama, memberikan pesan secara jelas dan singkat dan menghindari penggunaan bahasa atau logat golongan tertentu ketika berkomunikasi dengan seseorang yang tidak familiar dengan istilah atau ucapan tertentu. Kedua, perbaiki kemampuan mendengarkan yang kita miliki, belajar untuk mendengarkan secara aktif. Ketiga, kita dapat meminimumkan masalah yang berlebihan dengan menggunakan seorang *gatekeepers* yaitu individu yang mengontrol arus informasi kepada pihak lain. Keempat, dengan menggunakan teknik yang dapat meningkatkan komunikasi kita misalnya melalui sistem saran, *corporate hot line*, dan survei karyawan. Kelima dengan meningkatkan atau mengembangkan hubungan dengan pihak lain. Kita dapat melakukannya dengan memfokuskan perhatian pada masalah-masalah yang ada. Keenam, keefektifan komunikasi kita dapat dikembangkan dengan menggunakan

peran teknologi, misalnya video sebagai mediator komunikasi.

### **Bagaimana Membangun Komunikasi yang Efektif?**

Kemampuan komunikasi merupakan faktor penentu kesuksesan setiap individu maupun organisasi untuk bertahan dalam persaingan bisnis yang sangat kompetitif saat ini. Kemampuan komunikasi seseorang dalam organisasi diperlukan dalam setiap kondisi misalnya pada saat mempersiapkan sebuah presentasi bisnis, menyampaikan ide-ide atau gagasan dalam suatu rapat, negosiasi bisnis, melatih tim, membangun sebuah tim kerja, dan dalam setiap aktivitas organisasi. Melihat pentingnya komunikasi dalam organisasi, efektivitas komunikasi akan sangat menentukan kesuksesan organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang (Griffith, 2002). Kemampuan individu untuk menyampaikan pesan atau informasi dengan baik, menjadi pendengar yang baik, menggunakan berbagai media audio-visual merupakan bagian penting dalam melaksanakan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Komunikasi merupakan keterampilan yang paling penting dalam kehidupan setiap manusia dan organisasi. Steven Covey mengibaratkan komunikasi adalah napas kehidupan makhluk. Ia menitikberatkan pada konsep saling ketergantungan untuk menjelaskan hubungan antarmanusia. Faktor penting dalam komunikasi tidak sekadar pada apa yang ditulis atau dikatakan seseorang, tetapi lebih pada karakter seseorang dan bagaimana seseorang dapat menyampaikan pesan kepada penerima pesan. Berdasarkan pembahasan sebelumnya dapat disimpulkan bahwa syarat utama komunikasi yang efektif adalah karakter dan integritas pribadi yang menyampaikan pesan tersebut. Menurut Covey, untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan lima dasar

penting yaitu usaha untuk benar-benar mengerti orang lain, kemampuan untuk memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan harapan, kemauan untuk meminta maaf secara tulus jika melakukan kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas. Bentuk komunikasi tertinggi adalah komunikasi empatik yang memiliki makna melakukan komunikasi untuk mengerti dan memahami karakter dan maksud dan peran orang lain yang menerima pesan (Knutson, et al., 2003). Dalam hal ini, kebaikan dan sopan santun seperti halnya kemampuan dan kemauan untuk memenuhi komitmen yang disampaikan, dan menjelaskan harapan yang diharapkan dalam suatu hubungan komunikasi sangat diperlukan untuk menghindari terjadinya harapan yang bertentangan atau berbeda dengan peran dan tujuan komunikasi. Selain itu, integritas mencakup hal-hal yang lebih dari sekadar kejujuran juga diperlukan dalam membangun hubungan komunikasi yang efektif dan sehat. Kejujuran menekankan pada kemauan untuk mengatakan kebenaran atau menyesuaikan kata-kata kita dengan realitas. Integritas menyesuaikan realitas dengan kata-kata setiap individu yang menyampaikan pesan. Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, seorang komunikator harus mampu mengidentifikasi sasaran yang menjadi penerima pesan, menentukan tujuan komunikasi, merancang pesan, memilih media, memilih sumber pesan, dan mengumpulkan umpan balik. Dalam mengidentifikasi sasaran atau penerima pesan perlu diperhatikan beberapa hal diantaranya adalah (Xie et al., 2008). Menentukan, mengenali dan mempelajari siapa yang akan dijadikan sasaran, dalam hal ini siapa target/segmen konsumennya. Siapa sasaran yang dijadikan target adalah calon konsumen potensial, pengguna produk/jasa, orang-orang yang membuat keputusan membeli, dan orang yang mempengaruhi pembelian, apakah individu perorangan, kelompok, publik khusus atau publik umum. Dalam menentukan tujuan

komunikasi beberapa hal yang harus diperhatikan adalah: 1) Komunikator menentukan tanggapan dan efek yang diharapkan dari komunikasi yang disampaikan, 2) Komunikator harus mengetahui dan memahami apakah khalayaknya/konsumen ada dalam tahap pembelian atau tidak. Tahap pembelian mulai dari awareness (kesadaran), pengetahuan, kesukaan, preferensi, keyakinan dan pembelian, dan 3) Komunikator harus bisa menggerakkan konsumen ke tahap pembelian. Untuk merancang pesan, komunikator mengembangkan pesan komunikasi yang efektif, yang idealnya pesan harus melalui tahap AIDDA (*Attention, Interest, Desire, Decision, Action*). Selain itu, komunikator harus bisa memutuskan isi pesan, format pesan dan struktur pesan sehingga pesan yang disampaikan memiliki daya tarik maksimal, baik daya tarik rasional, emosional dan moral. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah bagaimana memilih media apakah akan menggunakan saluran personal ataupun non personal. Media komunikasi personal, bisa digunakan dalam bentuk penyampaian pesan via telpon, surat atau internet, sedangkan media komunikasi non personal mencakup media utama (media massa, papan reklame, poster, media on line), suasana lingkungan (perusahaan yang dirancang sedemikian rupa untuk memperkuat daya tarik bagi konsumen), dan *event* (acara-acara yang khusus untuk meningkatkan "eksistensi" dan image positif perusahaan tur promosi, pameran, ikut serta dalam acara social kemasyarakatan). Kemampuan komunikator untuk memilih sumber pesan akan menentukan keberhasilan sebuah komunikasi untuk mencapai tanggapan dan efek yang diharapkan. Hal ini sangat

tergantung pada kehandalan, daya tarik dan kredibilitas komunikatornya. Sumber pesan biasanya orang-orang yang memiliki daya tarik tinggi, dikenal public, dan berkredibilitas tinggi. Misal selebriti, tokoh keagamaan, periset, dokter, dll. Pemilihan sumber, disesuaikan dengan isi pesan produk yang disampaikan. Hal terakhir yang perlu dilakukan dalam mengembangkan suatu komunikasi yang efektif adalah mengumpulkan umpan balik yang bertujuan untuk mengevaluasi keberhasilan penyampaian informasi pada penerima informasi. Pengumpulan umpan balik dapat dilakukan bisa dilakukan dengan meluncurkan *market research* (riset pasar) atau *consumer research* (riset konsumen). Riset pasar dan riset konsumen secara umum membantu pemasar untuk mengetahui dengan pasti siapa konsumen mereka, sehingga bisa menjadi kontribusi untuk strategi marketing selanjutnya.

### **Kesimpulan**

Komunikasi merupakan satu hal penting untuk menunjang kesuksesan organisasi baik dalam meningkatkan kinerja organisasi maupun adaptasi organisasi terhadap setiap perubahan lingkungan bisnis yang ada sehingga organisasi bisa tetap survive bahkan meraih keunggulan kompetitifnya. Melalui komunikasi yang baik antar individu dan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam organisasi maupun diluar organisasi, organisasi dapat memperoleh informasi-informasi yang dibutuhkan. Untuk mengembangkan komunikasi yang baik ini diperlukan peran aktif manajer maupun bawahan melalui aplikasi beberapa teknik yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya.

## **References**

- Anwar. (2022). Jakarta: Manajemen Komunikasi dan Organisasi.
- C, A. (1994). *Good communication that block learning* HBR. July - Agustus Conger, A. J., 1998. *The Necessary Art of Persuasion*. HBR. May – June.
- Dean, O. P. (1990). *Intercultural communication effectiveness as perceived by American managers in Saudi Arabia and French managers in the US*. *International Journal of Intercultural Relation*, 12 (3), 405-424.
- Graham, H. (1991). *The Impact of non verbal communication of organization: A survay of perceptions*. *The journal of Business communication*. Winter 1991.
- Hasmawati, F. (2018). *Manajemen Dalam Komunikasi, Al-idarah*, 5 (6), 76-86.
- Koester, J. O. (1988). *The behavioral assessment scale for intercultural communication effectiveness*. *International Journal of Intercultural Relation*, 12 (3), 233-246.
- Konutson, T. K. (2003). *A cross cultural comparason of Thai and US American rethorical sensitivity implications for intercultural communication effectiveness*. *International Journal of Intercultural Relation*, n, 27 (1), 63-78.
- Sahputra, D. (2019). *Manajemen Komunikasi Suatu Pendekatan Komunikasi*.
- simanjutak, M. (2022). Jakarta: Sistem Komunikasi dalam Manajemen., Yayasan Kita Menulis.
- Xie, A. R. (2008). *Cross cultural influence on communication effectiveness and user interface design*. *International Journal of Intercultural Relation*, 32 (1), 80-91.