

KOMUNIKASI ORGANISASI:

Pengantar dan Model Manajemen Reputasi dalam Membangun Citra Perusahaan

Penulis:

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CHRBP., CPHRM., CHRM.

Normansyah, S.E., M.Si.

Ns. Solehudin, S.Kep, M.Kes., M.Kep.

Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Syarifah Novieyana.,S.E.,M.M.

Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul., M.M.

Jeferson Tanesab, S.Sos., M.Si.

Dr. Abdurohim, S.E., M.M.

Budi Ariyanto, M.Sos.

Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.



GET PRESS INDONESIA

KOMUNIKASI ORGANISASI:
Pengantar dan Model Manajemen Reputasi dalam Membangun
Citra Perusahaan

Penulis :

Rusydi Fauzan, S.E., M.M.
Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CHRBP., CPHRM., CHRM.
Normansyah, S.E., M.Si.
Ns. Solehudin, S.Kep, M.Kes., M.Kep.
Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.
Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.
Syarifah Novieyana.,S.E.,M.M.
Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul., M.M.
Jeferson Tanesab, S.Sos., M.Si.
Dr. Abdurohim, S.E., M.M.
Budi Ariyanto, M.Sos.
Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

ISBN :

Editor : Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS.

Penyunting: Yuliatr M.Hum.

Desain Sampul dan Tata Letak : Atyka, S.Pd.

Penerbit : Get Press Indonesia

Anggota IKAPI No. 033/SBA/2022

Redaksi :

Jl. Palarik Air Pacah RT 001 RW 006
Kelurahan Air Pacah Kecamatan Koto Tangah
Padang Sumatera Barat
Website : www.getpress.co.id
Email : globaleksekutifteknologi@gmail.com

Cetakan pertama, Oktober 2023

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
dan dengan cara apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kami panjatkan atas kehadiran Allah SWT, dan berkat limpahan rahmat dan hidayah-Nya buku dengan judul **KOMUNIKASI ORGANISASI: Pengantar dan Model Manajemen Reputasi dalam Membangun Citra Perusahaan** ini dapat terselesaikan. Buku ini secara komprehensif di susun untuk memberikan pengetahuan yang mendalam kepada mahasiswa, akademisi dan praktisi dalam memahami pentingnya komunikasi organisasi dan manajemen reputasi Perusahaan.

Buku ini membahas tentang pengantar komunikasi organisasi, bagaimana esensi komunikasi sebagai alat dalam menjembatani sebuah hubungan baik di dalam maupun di luar organisasi. Sejarah perkembangan komunikasi organisasi, yang membahas bagaimana perkembangan komunikasi dari ke masa, di mana setiap perubahan dapat memengaruhi cara organisasi berinteraksi dengan dunia. Konsep dasar menjadi fokus dalam bab ini yang menguraikan prinsip-prinsip dasar yang dapat membentuk dasar komunikasi dalam konteks organisasi. Ruang lingkup ilmu komunikasi menggunakan beberapa pendekatan penelitian komunikasi organisasi.

Selain itu, buku ini membahas dimensi komunikasi internal dan eksternal bagaimana komunikasi memengaruhi budaya organisasi. Bagaimana pemimpin dapat memengaruhi organisasi dan peran komunikasi serta strategi komunikasi yang efektif dalam mencapai tujuan bisnis. Bagaimana model-model manajemen reputasi Perusahaan dalam membangun dan memelihara citra Perusahaan. Buku ini memberikan pemahaman yang mendalam tentang kompleksitas komunikasi organisasi serta perannya dalam membentuk citra dan reputasi Perusahaan. Setiap bab didukung oleh penelitian terkini dan contoh nyata dari dunia bisnis yang relevan. Semoga buku ini memberikan banyak manfaat untuk mahasiswa, akademisi, praktisi, dan menjadi ladang pahala para penulisnya.

Padang, Oktober 2023

Editor

Nanny Mayasari, S.Pd., M.Pd., CQMS

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR TABEL	vii
BAB 1 PENGANTAR KOMUNIKASI ORGANISASI.....	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Definisi Komunikasi Organisasi.....	3
1.3. Tujuan Komunikasi Organisasi	3
1.4. Manfaat Komunikasi Organisasi	6
1.5. Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi.....	9
1.6. Tantangan dan Peluang Pengembangan Komunikasi Organisasi.....	12
1.7. Penutup	14
DAFTAR PUSTAKA	17
BAB 2 SEJARAH PERKEMBANGAN KOMUNIKASI ORGANISASI	19
2.1. Pendahuluan	19
2.2. Sejarah Perkembangan Komunikasi Organisasi	21
2.3. Sejarah Periode Tradisi Retorika	22
2.4. Sejarah Periode Pertumbuhan (1900-Perang Dunia II)	24
2.5. Sejarah Periode Konsolidasi (Perang Dunia II-1960).....	26
2.6. Sejarah Periode Teknologi Komunikasi.....	31
DAFTAR PUSTAKA	34
BAB 3 KONSEP DASAR KOMUNIKASI	35
3.1. Pendahuluan	35
3.2. Pengertian Komunikasi.....	36
3.3. Bentuk Dasar Komunikasi	39
DAFTAR PUSTAKA	49
BAB 4 KONSEP DASAR ORGANISASI	51
4.1. Pendahuluan	51
4.2. Pengertian Organisasi.....	52
4.3. Konsep Organisasi.....	53
4.3.1. Konsep Statis.....	53
4.3.2. Konsep Dinamis	54
4.4. Karakteristik Organisasi.....	54

4.5 . Manfaat Organisasi	55
4.6. Jenis-Jenis Organisasi.....	56
4.7. Tipe dan Bentuk Organisasi.....	57
DAFTAR PUSTAKA	65
BAB 5 RUANG LINGKUP ILMU KOMUNIKASI	67
5.1. Pendahuluan.....	67
5.2. Model Manajemen Reputasi dalam Membangun Citra.....	69
5.3. Manajemen Reputasi dalam Komunikasi Organisasi ..	71
5.4. Membangun Citra Perusahaan melalui Strategi Komunikasi	73
5.5. Meningkatkan Budaya Organisasi melalui Komunikasi	76
5.6. Studi Kasus Manajemen Reputasi dan Membangun Citra Perusahaan.....	78
5.7. Penutup	80
DAFTAR PUSTAKA	83
BAB 6 DIMENSI KOMUNIKASI ORGANISASI	91
6.1. Pendahuluan.....	91
6.2. Dimensi Komunikasi Organisasi.....	92
6.2.1. Interdependensi.....	92
6.2.2. Diferensiasi Tugas dan Fungsi.....	93
6.2.3. Orientasi Tujuan	94
6.2.4. Kontrol.....	96
DAFTAR PUSTAKA	105
BAB 7 KOMUNIKASI DAN MOTIVASI	107
7.1. Pendahuluan.....	107
7.2. Unsur-Unsur Komunikasi.....	107
7.3. Proses Komunikasi.....	108
7.4. Bentuk-Bentuk Komunikasi	109
7.5. Membangun Komunikasi yang Efektif.....	111
7.6. Pengertian Motivasi.....	112
7.7. Teori Awal tentang Motivasi	112
7.8. Isu-Isu Khusus dalam Motivasi	119
DAFTAR PUSTAKA	121
BAB 8 KOMUNIKASI dan GAYA KEPEMIMPINAN	123
8.1. Pendahuluan.....	123
8.2. Pentingnya Komunikasi Dalam Organisasi.....	123
8.3. Tujuan Komunikasi Organisasi	124

8.4.	Komunikasi dalam Organisasi.....	125
8.4.1.	Definisi Komunikasi Organisasi.....	126
8.5.	Gaya Kepemimpinan dalam Komunikasi	130
8.5.1.	Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	131
8.5.2.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan	131
8.6.	Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasi.....	133
8.7.	Tantangan Komunikasi Organisasi dan Strategi Mengatasinya.....	138
8.7.1.	Strategi Mengatasi Tantangan Komunikasi Organisasi.....	140
8.8.	Penutup	150
	DAFTAR PUSTAKA	151
	BAB 9 KOMUNIKASI DAN KINERJA.....	153
9.1.	Pendahuluan	153
9.2.	Pengertian Komunikasi.....	154
9.3.	Komponen Konseptual dalam Komunikasi	155
9.4.	Tujuan Komunikasi.....	156
9.5.	Peranan Komunikasi.....	157
9.6.	Sifat Informasi	158
9.7.	Kinerja	162
	DAFTAR PUSTAKA	164
	BAB 10 BUDAYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI ..	165
10.1.	Pendahuluan	165
10.2.	Manfaat Komunikasi dalam Organisasi	169
10.3.	Pentingnya Budaya Komunikasi Bagi Organisasi	173
	DAFTAR PUSTAKA	176
	BAB 11 KOMUNIKASI SOSIAL DALAM PERUSAHAAN ..	181
11.1.	Pendahuluan	181
11.2.	Komunikasi Sosial di Lingkungan Perusahaan	182
11.3.	Strategi Komunikasi Sosial dalam Perusahaan.....	185
11.3.1.	Kejelasan Komunikasi	186
11.3.2.	Penyampaian pokok komunikasi.....	186
11.3.3.	Konteks Penyampaian Informasi.....	187
11.4.	Manfaat Strategi Komunikasi Sosial dalam Perusahaan	187
11.4.1.	Meningkatkan Etos Kerja.....	187

11.4.2.	Menciptakan Loyalitas Kerja	188
11.4.3.	Mencegah Terjadinya Konflik.....	189
DAFTAR PUSTAKA		192
BAB 12 MODEL MANAJEMEN REPUTASI PERUSAHAAN		
.....		195
12.1.	Pendahuluan.....	195
12.2.	Manajemen Reputasi Penting	196
12.3.	Bentuk-Bentuk Manajemen Reputasi	196
12.4.	Model-Model Manajemen Reputasi	197
12.5.	Diskusi.....	203
12.6.	Penutup	205
DAFTAR PUSTAKA		207
BIODATA PENULIS.....		208

DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1 Struktur organisasi lini	58
Gambar 4.2 Struktur organisasi staf	59
Gambar 4.3 Struktur organisasi Garis dan Staf.....	60
Gambar 4.4 Struktur organisasi fungsional.....	62
Gambar 4.5 Struktur organisasi lini, Fungsional, & staf.....	63
Gambar 7.1 Proses Komunikasi	108
Gambar 7.2 Teori Kebutuhan Maslow	113
Gambar 10.1 Komunikasi dalam Organisasi	166
Gambar 10.2 Model Komunikasi	170
Gambar 12.1 Komunikasi Internal.....	199
Gambar 12.2 Komunikasi Proses Manajemen Citra Organisasi Model Russell Abratt (1989).....	201
Gambar 12.3 Komunikasi Manajemen Reputasi Organisasi Sumber: Model Helen Stuart	202

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Perbedaan Komunikasi Antarpribadi dan Komunikasi Bisnis	38
Tabel 7.1 Karakteristik Teori X dan Y	114

BAB 1

PENGANTAR KOMUNIKASI ORGANISASI

Oleh Rusydi Fauzan, S.E., M.M.

1.1. Pendahuluan

Komunikasi organisasi yang efektif memainkan peran penting dalam manajemen reputasi. Cara perusahaan berkomunikasi dengan karyawan, pemangku kepentingan, pelanggan, dan publik membentuk reputasinya. Komunikasi yang terbuka dan transparan akan menumbuhkan kepercayaan dan niat baik, sementara komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman dan persepsi negatif. Visi, nilai, dan inisiatif tanggung jawab sosial perusahaan yang dikomunikasikan dengan baik dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan berdampak positif pada mereknya.

Komunikasi organisasi secara signifikan mempengaruhi persepsi merek perusahaan. Pesan merek yang konsisten dan jelas yang dikomunikasikan baik secara internal maupun eksternal membantu membangun identitas merek yang kuat. Karyawan yang memahami dan mewujudkan nilai-nilai merek dapat menjadi pendukung merek, menyampaikan pesan yang kohesif kepada pelanggan. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa janji merek selaras dengan pengalaman pelanggan yang sebenarnya, yang mengarah pada loyalitas merek dan asosiasi positif. Manajemen reputasi secara langsung berdampak pada merek perusahaan. Reputasi positif yang dibangun di atas

kepercayaan, kredibilitas, dan perilaku etis akan meningkatkan citra merek dan menarik pelanggan. Merek dengan reputasi yang kuat sering kali mengungguli pesaing dan memiliki loyalitas pelanggan yang lebih tinggi. Manajemen reputasi melibatkan upaya proaktif untuk mempertahankan citra positif dan merespons secara efektif setiap peristiwa negatif atau krisis yang mungkin timbul. Keberhasilan mengelola reputasi perusahaan dapat memperkuat ekuitas merek dan kesuksesan jangka panjang.

Selama masa krisis, komunikasi yang efektif sangat penting untuk manajemen reputasi dan perlindungan merek. Bagaimana sebuah organisasi berkomunikasi dan menangani krisis dapat membuat atau menghancurkan reputasinya. Komunikasi yang transparan dan tepat waktu dapat membantu mengurangi kerusakan, memulihkan kepercayaan publik, dan menjaga reputasi merek. Di sisi lain, komunikasi yang salah penanganan selama krisis dapat menyebabkan kerusakan yang tidak dapat diperbaiki pada merek. Branding internal, yang melibatkan penyelarasan karyawan dengan nilai dan budaya merek, sangat bergantung pada komunikasi organisasi yang efektif. Komunikasi yang teratur tentang misi, visi, dan nilai-nilai merek menanamkan rasa memiliki tujuan di antara para karyawan, yang mengarah pada tenaga kerja yang lebih terlibat dan termotivasi. Ketika karyawan memahami dan menerima identitas merek, mereka menjadi duta merek, yang berdampak pada bagaimana merek dipersepsikan oleh pemangku kepentingan eksternal.

Komunikasi organisasi, manajemen reputasi, dan merek perusahaan saling berhubungan erat. Praktik komunikasi yang efektif berkontribusi pada reputasi positif, yang pada gilirannya memperkuat merek perusahaan. Identitas dan reputasi merek yang kohesif yang dibangun di atas komunikasi yang transparan dan konsisten sangat penting untuk kesuksesan dan loyalitas pelanggan yang berkelanjutan..

1.2. Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi mengacu pada proses menciptakan, menukar, dan menafsirkan informasi dalam suatu kelompok atau entitas yang terstruktur untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama. Hal ini melibatkan aliran informasi, ide, dan pesan di antara individu, departemen, dan tingkat hierarki dalam organisasi. Komunikasi organisasi yang efektif sangat penting untuk koordinasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, dan menumbuhkan budaya organisasi yang positif.

Komunikasi organisasi mencakup berbagai saluran, seperti lisan (tatap muka, panggilan telepon), tertulis (email, memo), dan digital (pesan instan, media sosial). Hal ini juga mencakup komunikasi formal (pengumuman resmi, kebijakan) dan komunikasi informal (percakapan di ruang kerja, email informal).

Studi komunikasi organisasi mengkaji pola, hambatan, dan dinamika komunikasi dalam organisasi, yang bertujuan untuk meningkatkan praktik komunikasi, meningkatkan kolaborasi, dan mengoptimalkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan transparan sangat penting untuk membangun kepercayaan, keterlibatan karyawan, dan mempertahankan reputasi positif bagi organisasi.

1.3. Tujuan Komunikasi Organisasi

Berikut adalah beberapa tujuan utama dari komunikasi organisasi dan dampaknya bagi perusahaan menurut (Paulraj, Lado and Chen, 2008), (Karanges *et al.*, 2015), (Yildirim, 2014), (Visser, 2000), dan (Nordin *et al.*, 2014), yaitu:

1. *Conveying Information* (penyampaian informasi).

Peran "Menyampaikan Informasi" dalam komunikasi organisasi secara signifikan berdampak pada kinerja perusahaan dengan memastikan bahwa data, instruksi, dan pembaruan penting secara efektif disampaikan kepada karyawan, pemangku kepentingan, dan pelanggan.

Komunikasi yang jelas dan tepat waktu meningkatkan pengambilan keputusan, meminimalkan kesalahpahaman, dan mendorong tenaga kerja yang berpengetahuan luas dan produktif, sehingga berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan..

2. *Coordination*

Peran "koordinasi" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk memengaruhi kinerja perusahaan dengan memastikan kolaborasi yang lancar di antara departemen yang berbeda, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan mencegah duplikasi upaya. Koordinasi yang efektif merampingkan alur kerja, meningkatkan efisiensi, dan mendorong budaya organisasi yang kohesif dan selaras, yang mengarah pada peningkatan produktivitas dan kesuksesan perusahaan secara keseluruhan..

3. *Decision-Making*

Peran "Pengambilan Keputusan" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk memengaruhi kinerja perusahaan karena memastikan bahwa informasi yang relevan dan akurat dibagikan di antara para pengambil keputusan, memungkinkan mereka untuk membuat pilihan berdasarkan informasi yang selaras dengan tujuan dan strategi perusahaan. Saluran komunikasi yang efektif memfasilitasi pengambilan keputusan yang tepat waktu, yang mengarah pada hasil yang lebih baik, peningkatan efisiensi, dan keunggulan kompetitif bagi organisasi.

4. *Feedback*

Peran "Umpan Balik" dalam komunikasi organisasi sangat penting dalam mempengaruhi kinerja perusahaan dengan memberikan wawasan dan perspektif yang berharga dari karyawan, pelanggan, dan pemangku kepentingan. Umpan balik mendorong peningkatan berkelanjutan, membantu mengidentifikasi area untuk pertumbuhan dan inovasi, dan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya

mengarah pada peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan yang lebih kuat.

5. *Motivation*

Peran "Motivasi" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk mempengaruhi kinerja perusahaan karena melibatkan inspirasi dan dorongan kepada karyawan melalui komunikasi yang efektif tentang tujuan, pengakuan atas pencapaian, dan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif. Karyawan yang termotivasi akan lebih terlibat, produktif, dan berkomitmen, yang mengarah pada peningkatan efisiensi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

6. *Conflict Resolution*

Peran "Resolusi Konflik" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk mempengaruhi kinerja perusahaan karena memungkinkan penyelesaian konflik dan ketidaksepakatan yang tepat waktu dan efektif di antara karyawan dan tim, sehingga menumbuhkan lingkungan kerja yang harmonis dan kolaboratif. Dengan mengatasi konflik melalui komunikasi dan pemahaman yang terbuka, produktivitas dapat ditingkatkan, dan gangguan dapat diminimalisir, sehingga menghasilkan organisasi yang lebih kohesif dan efisien.

7. *Building Relationships*

Peran "Membangun Hubungan" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk memengaruhi kinerja perusahaan karena dapat menumbuhkan kepercayaan, kolaborasi, dan kerja sama tim di antara karyawan, pemangku kepentingan, dan pelanggan. Hubungan yang kuat yang dibangun melalui komunikasi yang efektif akan meningkatkan loyalitas, kepuasan pelanggan yang lebih baik, dan meningkatkan keterlibatan karyawan, yang pada akhirnya akan mendorong kesuksesan dan kinerja perusahaan.

8. *Organizational Culture*

Peran "Budaya Organisasi" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk mempengaruhi kinerja perusahaan karena komunikasi membentuk dan memperkuat nilai-nilai, kepercayaan, dan norma-norma di dalam perusahaan. Budaya organisasi yang positif dan inklusif, yang dikomunikasikan secara efektif, akan menumbuhkan kepuasan, keterlibatan, dan keselarasan karyawan dengan tujuan perusahaan, yang berujung pada peningkatan produktivitas, inovasi, dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

9. *Innovation and Creativity*

Peran "Inovasi dan Kreativitas" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk memengaruhi kinerja perusahaan karena memfasilitasi pertukaran ide, mendorong kolaborasi, dan memupuk budaya kreativitas. Saluran komunikasi yang efektif memungkinkan berbagi konsep inovatif, yang mengarah pada pengembangan produk, proses, dan solusi baru, yang mendorong daya saing dan kesuksesan perusahaan di pasar.

10. *Crisis Management*

Peran "Manajemen Krisis" dalam komunikasi organisasi sangat penting untuk memengaruhi kinerja perusahaan karena memastikan komunikasi yang cepat dan efektif selama keadaan darurat atau situasi yang mengancam. Komunikasi yang transparan dan tepat waktu dengan para pemangku kepentingan membantu mengelola krisis, menjaga kepercayaan, dan melindungi reputasi perusahaan, yang pada akhirnya memengaruhi ketahanan dan kemampuan perusahaan untuk pulih dan berkembang.

1.4. Manfaat Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi yang efektif sangat penting bagi semua pemangku kepentingan di perusahaan karena secara langsung memengaruhi bagaimana informasi dibagikan, keputusan dibuat, dan hubungan dibangun. Mari kita telusuri dampak komunikasi organisasi terhadap berbagai pemangku

kepentingan, menurut (Muliyati *et al.*, 2023), (Widiana *et al.*, 2023), (Fauzan, A'yun, *et al.*, 2023), dan (Fauzan, Putri, *et al.*, 2023), yaitu:

1. Karyawan

- a. Kejelasan dalam Peran dan Harapan: Komunikasi yang efektif memastikan bahwa karyawan memahami peran, tanggung jawab, dan ekspektasi kinerja mereka, sehingga mengurangi kebingungan dan meningkatkan produktivitas.
- b. Keterlibatan Karyawan: Komunikasi yang terbuka dan transparan menumbuhkan lingkungan kerja yang positif, yang mengarah pada semangat kerja, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi.
- c. Umpan Balik dan Pengakuan: Saluran komunikasi yang baik memungkinkan adanya umpan balik dan pengakuan secara teratur, sehingga membantu karyawan memahami kekuatan dan area yang perlu ditingkatkan.

2. Manajer

- a. Pengambilan Keputusan: Saluran komunikasi yang jelas memastikan bahwa para manajer memiliki akses ke informasi yang relevan untuk mengambil keputusan yang tepat dengan cepat.
- b. Pendelegasian: Komunikasi yang efektif memungkinkan manajer untuk mendelegasikan tugas dan tanggung jawab secara efisien, memberdayakan anggota tim dan mendistribusikan pekerjaan secara efektif.
- c. Manajemen Kinerja: Komunikasi sangat penting untuk memberikan umpan balik yang konstruktif dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

3. Pemegang Saham/Investor

- a. Transparansi: Komunikasi yang transparan membangun kepercayaan dan keyakinan di antara para pemegang saham, karena mereka mendapat

- informasi tentang kinerja, kesehatan keuangan, dan arah strategis perusahaan.
- b. Hubungan Investor: Komunikasi yang efektif dengan para investor membantu perusahaan menarik pendanaan dan mempertahankan reputasi positif di pasar keuangan.
4. Pelanggan
- a. Layanan dan Dukungan: Komunikasi yang baik dengan pelanggan memastikan tanggapan yang tepat waktu dan akurat terhadap pertanyaan, keluhan, dan kebutuhan dukungan, yang mengarah pada kepuasan pelanggan yang lebih tinggi.
 - b. Informasi Produk: Komunikasi yang jelas mengenai produk dan layanan membantu nasabah membuat keputusan pembelian yang tepat.
5. Pemasok dan Mitra
- a. Kolaborasi: Komunikasi yang efektif membina hubungan yang kuat dengan pemasok dan mitra, sehingga memungkinkan kolaborasi yang lancar dan pemecahan masalah.
 - b. Negosiasi dan Kontrak: Komunikasi yang jelas selama negosiasi membantu mencapai kesepakatan yang saling menguntungkan dan menghindari kesalahpahaman.
6. Pemerintah dan Badan Regulasi
- Kepatuhan: Komunikasi yang efektif memastikan bahwa perusahaan tetap mendapat informasi tentang persyaratan peraturan dan dapat menunjukkan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang relevan.
7. Masyarakat Lokal dan Publik
- a. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Komunikasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk berbagi inisiatif CSR, praktik lingkungan, dan upaya pelibatan masyarakat.
 - b. Manajemen Krisis: Komunikasi yang efektif selama krisis atau situasi yang menantang membantu dalam

mengelola persepsi publik dan mempertahankan citra merek yang positif.

Singkatnya, komunikasi organisasi yang efektif merupakan aspek penting dalam menjalankan bisnis yang sukses dan membina hubungan yang positif dengan semua pemangku kepentingan. Hal ini berdampak pada dinamika internal perusahaan, reputasi eksternal, dan kinerja secara keseluruhan. Komunikasi yang transparan, tepat waktu, dan terbuka dapat meningkatkan kepercayaan, keterlibatan, dan keselarasan yang menguntungkan semua pihak yang terlibat. Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat menyebabkan kesalahpahaman, mengurangi produktivitas, dan merusak hubungan, sehingga berdampak negatif pada pengalaman pemangku kepentingan dengan perusahaan.

1.5. Ruang Lingkup Komunikasi Organisasi

Ruang lingkup komunikasi organisasi sangat luas dan mencakup berbagai aspek yang memfasilitasi aliran informasi, ide, dan pesan dalam sebuah organisasi. Hal ini melibatkan saluran komunikasi formal dan informal serta membahas komunikasi di berbagai tingkatan dalam hierarki organisasi. Ruang lingkup komunikasi organisasi meliputi:

1. Komunikasi Internal
 - a. Komunikasi Vertikal: Komunikasi yang mengalir ke atas dan ke bawah hirarki organisasi, seperti dari manajemen puncak ke karyawan (komunikasi ke bawah) atau dari karyawan ke manajemen (komunikasi ke atas).
 - b. Komunikasi Horizontal: Komunikasi yang terjadi antara individu atau departemen pada tingkat hierarki yang sama, yang mendorong kolaborasi dan koordinasi.
 - c. Komunikasi Diagonal: Komunikasi yang terjadi antara individu atau departemen pada tingkat yang berbeda

dan lintas fungsi yang berbeda, memfasilitasi proyek lintas fungsi dan pemecahan masalah.

2. Komunikasi Formal

- a. Saluran Resmi: Komunikasi yang mengikuti struktur organisasi yang telah ditetapkan dan disampaikan melalui dokumen formal, memo, laporan, email, dan rapat resmi.
- b. Kebijakan dan Prosedur: Komunikasi yang terkait dengan kebijakan, pedoman, dan prosedur operasi standar organisasi.

3. Komunikasi Informal

- a. Komunikasi selentingan: Komunikasi informal yang menyebar melalui interaksi sosial, pertemuan informal, dan percakapan di antara karyawan, yang sering kali memberikan wawasan tentang sentimen dan kekhawatiran karyawan.
- b. Rumor dan Gosip: Komunikasi informal yang dapat menyebar di dalam organisasi, yang terkadang menyebabkan informasi yang salah jika tidak ditangani.

4. Alat dan Teknologi Komunikasi Internal

- a. Intranet: Situs web internal yang menyediakan akses ke informasi, pengumuman, dan sumber daya perusahaan.
- b. Alat Kolaborasi Tim: Platform seperti Slack atau Microsoft Teams yang memfasilitasi pengiriman pesan secara real-time dan berbagi dokumen di antara tim.
- c. Buletin Karyawan: Buletin berkala yang memberikan informasi terbaru kepada karyawan tentang berita, acara, dan pencapaian perusahaan.

5. Komunikasi Kepemimpinan

- a. Komunikasi Visi dan Misi: Mengartikulasikan visi, misi, dan tujuan strategis perusahaan untuk menginspirasi dan menyelaraskan karyawan dengan arah organisasi.

- b. Komunikasi Manajemen Perubahan: Mengkomunikasikan perubahan dalam organisasi untuk mengelola resistensi dan memastikan transisi yang lancar.
 - c. Komunikasi Krisis: Menangani komunikasi selama krisis untuk mengelola persepsi publik dan mengurangi potensi kerusakan pada reputasi organisasi.
6. Komunikasi Eksternal
- a. Hubungan Masyarakat: Komunikasi dengan media eksternal dan pemangku kepentingan untuk mengelola citra dan reputasi perusahaan.
 - b. Komunikasi Pelanggan: Komunikasi dengan pelanggan melalui pemasaran, periklanan, dukungan pelanggan, dan saluran umpan balik.
 - c. Komunikasi Investor: Komunikasi dengan para investor dan pemangku kepentingan keuangan untuk memberikan informasi terkini mengenai kinerja keuangan dan prospek perusahaan.
7. Komunikasi Lintas Budaya
- Komunikasi yang membahas perbedaan budaya dan memastikan komunikasi yang efektif dalam tenaga kerja yang beragam.

Ruang lingkup komunikasi organisasi sangat penting untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, menumbuhkan budaya organisasi yang positif, memungkinkan pengambilan keputusan yang efisien, membangun hubungan yang kuat dengan para pemangku kepentingan, dan mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Sistem komunikasi yang terstruktur dengan baik dan efektif dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahpahaman, dan rasa saling memiliki di antara karyawan dan pemangku kepentingan.

1.6. Tantangan dan Peluang Pengembangan Komunikasi Organisasi

Ketika kita menatap masa depan, beberapa tren dan tantangan diperkirakan akan membentuk komunikasi organisasi. Tren-tren ini dipengaruhi oleh kemajuan teknologi, perubahan dinamika kerja, dan ekspektasi yang terus berkembang dari para karyawan dan pemangku kepentingan. Berikut adalah sepuluh tren dan tantangan signifikan dalam komunikasi organisasi di masa depan:

1. Transformasi Digital dan pekerjaan jarak Jauh dengan meningkatnya adopsi kerja jarak jauh dan alat kolaborasi digital, organisasi akan lebih mengandalkan platform komunikasi virtual untuk interaksi tim dan berbagi informasi. Menjaga komunikasi yang efektif dalam tenaga kerja yang tersebar bisa jadi merupakan tantangan, sehingga membutuhkan strategi baru untuk menumbuhkan kohesi tim dan mencegah perasaan terisolasi.
2. Keterlibatan dan Pengalaman Karyawan: Organisasi akan berfokus pada penciptaan pengalaman karyawan yang bermakna melalui komunikasi yang dipersonalisasi, mengakui pentingnya karyawan yang terlibat dan termotivasi. Menyesuaikan komunikasi dengan kebutuhan dan preferensi karyawan yang beragam sambil mempertahankan konsistensi di seluruh organisasi bisa menjadi hal yang kompleks.
3. Komunikasi Berbasis Data: Analisis data akan memainkan peran yang lebih signifikan dalam memahami preferensi dan perilaku komunikasi karyawan, sehingga memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan strategi komunikasi mereka. Memastikan privasi data dan menggunakan data secara etis akan sangat penting untuk membangun kepercayaan di antara karyawan dan pemangku kepentingan.

4. AI dan Chatbots dalam Komunikasi: Kecerdasan Buatan (AI) dan chatbots akan digunakan untuk menangani tugas-tugas komunikasi rutin, seperti menjawab pertanyaan, membebaskan sumber daya manusia untuk peran yang lebih strategis. Mencapai keseimbangan yang tepat antara otomatisasi dan interaksi manusia yang dipersonalisasi untuk menghindari rasa keterpisahan atau komunikasi yang tidak personal.
5. Komunikasi multichannel, organisasi akan mengadopsi pendekatan multichannel untuk komunikasi, menggunakan berbagai platform seperti media sosial, aplikasi seluler, dan alat komunikasi internal untuk menjangkau karyawan dan pemangku kepentingan. Mengkoordinasikan pesan di berbagai saluran dan mempertahankan branding yang konsisten sembari memenuhi kebutuhan saluran tertentu.
6. Komunikasi Inklusif, organisasi akan mengupayakan praktik komunikasi yang lebih inklusif, dengan mempertimbangkan perspektif, budaya, dan kemampuan yang beragam dalam penyampaian pesan. Memastikan bahwa komunikasi dapat diakses dan inklusif untuk semua karyawan, termasuk mereka yang memiliki disabilitas atau hambatan bahasa.
7. Kesiapsiagaan Komunikasi Krisis: Organisasi akan berinvestasi dalam perencanaan komunikasi krisis untuk merespons dengan cepat dan efektif selama keadaan darurat atau krisis reputasi. Menangani krisis secara real-time dengan transparansi, akurasi, dan sensitivitas untuk menghindari kesalahan informasi dan potensi kerusakan pada reputasi organisasi.
8. Komunikasi Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perusahaan akan mengkomunikasikan komitmen mereka terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan, berbagi upaya keberlanjutan dan inisiatif masyarakat. Menyeimbangkan pesan yang otentik dengan tindakan nyata untuk menghindari greenwashing dan menjaga kredibilitas.

9. Komunikasi Integrasi Kehidupan Kerja:, organisasi akan menangani integrasi kehidupan kerja melalui komunikasi, mempromosikan pengaturan kerja yang fleksibel dan inisiatif kesejahteraan. Mengatasi potensi resistensi dari budaya kerja tradisional dan memastikan batas-batas komunikasi yang efektif untuk mencegah kelelahan.
10. Komunikasi lintas Budaya: organisasi dengan tenaga kerja yang beragam akan menekankan pelatihan komunikasi lintas budaya untuk mendorong pemahaman dan kolaborasi di antara karyawan dari berbagai latar belakang. Mengadaptasi gaya komunikasi dan pesan untuk mengakomodasi berbagai norma budaya dan menghindari kesalahpahaman.

Singkatnya, komunikasi organisasi di masa depan akan dicirikan oleh solusi berbasis teknologi, fokus pada kesejahteraan dan keterlibatan karyawan, serta komitmen terhadap inklusivitas dan tanggung jawab sosial. Mengatasi tantangan yang terkait dengan tren-tren ini akan sangat penting untuk memanfaatkan potensi komunikasi secara penuh demi kesuksesan organisasi dalam lanskap bisnis yang terus berkembang.

1.7. Penutup

Komunikasi organisasi merupakan elemen dasar yang secara signifikan mempengaruhi keberhasilan dan dinamika perusahaan. Komunikasi yang efektif mendorong kolaborasi, keterlibatan, dan keselarasan di antara karyawan dan pemangku kepentingan, mendorong kinerja organisasi dan mencapai tujuan strategis. Dalam lanskap bisnis modern, tren seperti transformasi digital, kerja jarak jauh, dan pengambilan keputusan berbasis data membentuk kembali praktik komunikasi. Organisasi harus beradaptasi dengan perubahan ini dan merangkul teknologi komunikasi baru agar tetap kompetitif dan responsif terhadap kebutuhan yang terus berkembang.

Keterlibatan dan pengalaman karyawan telah muncul sebagai pendorong penting bagi kesuksesan organisasi. Dengan memupuk budaya komunikasi yang positif, perusahaan dapat meningkatkan kepuasan dan retensi karyawan, yang berujung pada peningkatan produktivitas dan inovasi. Analisis data dan solusi komunikasi berbasis AI menawarkan wawasan yang berharga tentang preferensi dan perilaku karyawan, sehingga organisasi dapat menyesuaikan pesan mereka dan mengoptimalkan strategi komunikasi untuk mendapatkan dampak yang maksimal. Maraknya pekerjaan jarak jauh dan komunikasi multichannel telah membawa tantangan dalam menjaga kekompakan tim dan penyampaian pesan yang konsisten.

Organisasi perlu menemukan cara-cara inovatif untuk mempromosikan inklusivitas dan koneksi di antara tim jarak jauh sambil mempertahankan identitas dan nilai-nilai merek di berbagai saluran komunikasi. Kesiapan komunikasi krisis telah menjadi aspek penting dalam komunikasi organisasi karena perusahaan menghadapi tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya, termasuk risiko reputasi dan krisis global. Masa depan komunikasi organisasi terletak pada kemampuan beradaptasi dan daya tanggap terhadap perubahan.

Perusahaan yang memprioritaskan komunikasi lintas budaya, merangkul tanggung jawab sosial dan lingkungan, serta mendorong integrasi kehidupan kerja akan membangun kepercayaan dan loyalitas di antara para karyawan dan pemangku kepentingan. Dengan menyelaraskan praktik komunikasi dengan nilai-nilai dan tujuan perusahaan, organisasi dapat menciptakan budaya organisasi yang positif yang menarik talenta terbaik dan mendorong kesuksesan jangka panjang. Komunikasi organisasi bukan hanya sebuah alat, melainkan sebuah aset strategis yang menopang semua aspek bisnis modern. Komunikasi organisasi memiliki kekuatan untuk mengubah tempat kerja, memperkuat hubungan, dan

mendorong inovasi. Ketika perusahaan merangkul tren komunikasi baru dan mengatasi tantangan yang muncul, mereka membuka jalan bagi tenaga kerja yang lebih terhubung, terlibat, dan tangguh yang mampu berkembang dalam lanskap global yang terus berubah.

DAFTAR PUSTAKA

- Fauzan, R., A'yun, K., *et al.* (2023) *Islamic Marketing*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Fauzan, R., Putri, R.D., *et al.* (2023) *Wawasan Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Karanges, E. *et al.* (2015) 'The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study', *Public Relations Review*, 41(1), pp. 129–131. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2014.12.003>.
- Muliyati *et al.* (2023) *Komunikasi Bisnis*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.
- Nordin, S.M. *et al.* (2014) 'Organizational Communication Climate and Conflict Management: Communications Management in an Oil and Gas Company', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 109, pp. 1046–1058. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.587>.
- Paulraj, A., Lado, A.A. and Chen, I.J. (2008) 'Inter-organizational communication as a relational competency: Antecedents and performance outcomes in collaborative buyer-supplier relationships', *Journal of Operations Management*, 26(1), pp. 45–64. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.04.001>.
- Visser, B. (2000) 'Organizational communication structure and performance', *Journal of Economic Behavior & Organization*, 42(2), pp. 231–252. Available at: [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(00\)00087-1](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0167-2681(00)00087-1).
- Widiana, I.N.W. *et al.* (2023) *Perilaku Dan Budaya Organisasi*. Padang: Global Eksekutif Teknologi.

Yildirim, O. (2014) 'The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, pp. 1095–1100. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.124>.

BAB 2

SEJARAH PERKEMBANGAN KOMUNIKASI ORGANISASI

Oleh Endro Supriyanto, S.E., CT.NNLP., CHRBP., CPHRM., CHRM.

2.1. Pendahuluan

Komunikasi organisasi adalah bidang studi yang mempelajari komunikasi dalam konteks organisasi atau perusahaan. Ilmu ini melibatkan pemahaman tentang bagaimana komunikasi berperan dalam mencapai tujuan organisasi, membangun hubungan yang efektif antara anggota tim, dan mengelola informasi secara efisien di dalam lingkungan kerja. Seiring dengan perkembangan teknologi dan perubahan sosial, ilmu komunikasi organisasi telah mengalami transformasi yang signifikan sepanjang sejarahnya. Dalam pendahuluan ini, kita akan menjelajahi perkembangan ilmu komunikasi organisasi mulai dari awalnya hingga saat ini.

Pada awalnya, fokus utama ilmu komunikasi organisasi adalah komunikasi dalam konteks struktural dan hierarkis di dalam organisasi. Pada era awal manajemen ilmiah, teori-teori seperti teori manajemen klasik oleh Frederick Taylor dan teori birokrasi oleh Max Weber menjadi dasar pemahaman tentang bagaimana komunikasi dilakukan dalam organisasi. Namun, pada pertengahan abad ke-20, perkembangan ilmu komunikasi organisasi mengalami pergeseran penting. Para peneliti mulai mempertanyakan pendekatan yang hanya berfokus pada struktur formal dan hierarkis, dan mulai memperhatikan faktor-faktor seperti komunikasi informal, dinamika kelompok, dan budaya organisasi. Pemikiran baru seperti teori sistem dan teori

kontingensi mempengaruhi perkembangan ilmu komunikasi organisasi pada periode ini.

Semakin meluasnya penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, terjadilah perubahan besar dalam cara organisasi berkomunikasi. Penggunaan email, telekonferensi, dan platform kolaborasi online telah mengubah lanskap komunikasi organisasi. Selain itu, munculnya media sosial dan jejaring profesional seperti *LinkedIn* telah memberikan organisasi akses ke saluran komunikasi yang lebih luas dan memungkinkan interaksi dengan khalayak yang lebih besar.

Komunikasi organisasi semakin kompleks dan canggih di era dewasa ini. Organisasi menggunakan berbagai alat dan strategi komunikasi, mulai dari pesan internal yang terkoordinasi hingga kampanye komunikasi eksternal yang ditargetkan. Peran komunikasi internal yang efektif dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan memotivasi karyawan semakin diakui. Komunikasi organisasi disebut sebagai proses pertukaran pesan dan informasi dalam kelompok organisasi resmi dan informal. Proses ini tergantung pada jaringan hubungan yang saling bergantung untuk menghadapi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah. Komunikasi organisasi adalah komunikasi *top-down*, *bottom-up*, dan inklusif yang dimaksudkan untuk menyampaikan informasi dan pesan dengan tujuan untuk mengurangi kesalahpahaman dan memberikan pemahaman yang lebih baik tentang apa yang sedang terjadi (Phillip G Clappitt, 2013). Anggota dimotivasi dan didorong untuk mencapai tujuan organisasi melalui komunikasi organisasi. Fokus utama komunikasi organisasi adalah menemukan cara untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan yang berkembang pesat (Buzzanell and Stohl, 1999).

Komunikasi seringkali digunakan sebagai identitas global misalnya untuk negosiasi dan untuk menonjolkan atribut organisasi. Globalisasi membutuhkan jenis organisasi yang

sangat fleksibel dan mampu memperoleh pengetahuan dengan cepat. Organisasi dilihat sebagai rangkaian interaksi interpersonal yang kompleks dan dinamis. Sistem komunikasi interaksi antar pribadi ini sangat terkait dan merupakan ciri khas. Selain itu, sifat-sifat ini menghasilkan kontradiksi, kesulitan, dan peluang unik. Keterikatan organisasi dapat mengurangi otonomi individu dan organisasi. Ilmu komunikasi organisasi terus berkembang untuk menjawab tantangan baru yang muncul dalam lingkungan kerja. Penelitian dan pengembangan dalam bidang ini bertujuan untuk memahami dan meningkatkan efektivitas komunikasi di dalam organisasi, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih baik

2.2. Sejarah Perkembangan Komunikasi Organisasi

Memahami sejarah perkembangan ilmu komunikasi organisasi itu memiliki nilai yang sangat penting. Sejarah perkembangan ilmu komunikasi organisasi membantu manusia memahami akar dan dasar-dasar disiplin ini. Menelusuri perjalanan perkembangannya, manusia dapat melihat bagaimana konsep-konsep dan teori-teori dalam ilmu komunikasi organisasi terbentuk dan berkembang seiring waktu. Hal ini memungkinkan manusia untuk memahami konteks historis di mana pemikiran dan pandangan saat ini muncul, dan memperoleh pemahaman yang lebih mendalam tentang landasan disiplin ini.

Studi sejarah ilmu komunikasi organisasi membantu kita mengenali perubahan dan perkembangan yang telah terjadi dalam bidang ini. Memahami evolusi konsep, teori, dan metodologi, manusia dapat melihat bagaimana ilmu komunikasi organisasi telah beradaptasi dengan perubahan dalam lingkungan organisasi dan teknologi komunikasi. Ini memberikan wawasan berharga tentang tren dan pergeseran yang relevan dalam komunikasi organisasi, serta memberikan landasan untuk inovasi dan penelitian di masa depan.

Mempelajari sejarah perkembangan ilmu komunikasi organisasi, membuat manusia dapat mengidentifikasi kontinuitas dan perubahan yang terjadi seiring waktu. Ini memungkinkan kita untuk mengenali aspek-aspek inti yang tetap relevan dalam komunikasi organisasi, sementara juga memperhatikan tren dan inovasi baru yang dapat membentuk masa depan disiplin ini. Menyadari kontinuitas dan perubahan membantu manusia menjadi pemikir yang lebih fleksibel dan adaptif dalam menghadapi tantangan komunikasi organisasi yang terus berkembang. Studi sejarah perkembangan ilmu komunikasi organisasi membantu kita membangun pemahaman yang komprehensif tentang bidang ini. Memahami perkembangan dan evolusi ilmu ini, manusia dapat menggabungkan berbagai perspektif dan pendekatan yang ada, dan mengintegrasikannya ke dalam praktik komunikasi organisasi yang lebih luas.

2.3. Sejarah Periode Tradisi Retorika

Permulaan ilmu komunikasi dapat ditemukan sejak zaman Yunani Kuno, beberapa ratus tahun sebelum Masehi. "Komunikasi" dalam konteksnya. Pada saat itu, ini belum diketahui. Saat itu, istilah "retorika" masih relevan (Sendjaja, 2011). Pada periode tradisi retorika, komunikasi organisasi mengambil bentuk yang kaya dan kompleks. Retorika sebagai seni dan praktik komunikasi telah menjadi fondasi penting dalam pengembangan ilmu komunikasi organisasi. Retorika, yang berasal dari kata Yunani "rhetorike" yang berarti seni berbicara atau berbicara dengan kepandaian, telah menjadi bagian integral dari komunikasi manusia sejak zaman kuno. Pada periode ini, komunikasi organisasi didasarkan pada retorika yang dipraktikkan oleh orator dan pemimpin yang mahir dalam mengomunikasikan pesan kepada audiens mereka. Pada saat itu, istilah "komunikasi" belum dikenal dalam konteks saat ini. Saat itu, istilah "retorika" masih relevan. Menurut para ahli, studi retorika sebenarnya sudah ada sejak zaman Yunani (Golden, 1978; Fross, 1985; Forsdale, 1981). Pada periode

tradisi retorika, pembicaraan dan pidato publik menjadi alat utama dalam komunikasi organisasi. Pesan-pesan disampaikan dengan menggunakan teknik retorika seperti logika persuasif, penggunaan gaya bahasa yang memikat, dan pemilihan kata yang tepat. Komunikasi organisasi didasarkan pada upaya memengaruhi audiens dan membangun kredibilitas melalui penggunaan retorika yang efektif.

Namun, perubahan sosial, teknologi, dan konteks politik seiring waktu telah membawa pergeseran dalam cara komunikasi organisasi dilakukan. Retorika tetap menjadi elemen penting dalam komunikasi organisasi, tetapi telah berkembang dan beradaptasi dengan perubahan zaman. Tokoh-tokoh retorika seperti Kagemmi dan Ptahhotep disebutkan telah ada pada kebudayaan Mesir Kuno. Aristoteles adalah pendiri dari tradisi retorika, yang merupakan upaya pengkajian yang sistematis dan terorganisir yang baru dimulai pada zaman Yunani Kuno. Aristoteles dan Plato menganggap komunikasi sebagai sebuah seni yang dipraktikkan, bukan suatu bidang studi.

Pada saat itu, para ilmuwan Yunani kuno menyebut ilmu komunikasi retorika. Aristoteles adalah tokoh penting pada masa ini. Pada waktu itu, komunikasi dilihat sebagai partisipasi warga negara dalam demokrasi, di mana seorang orator membuat argumen dan disampaikan kepada khalayak. Ini menunjukkan bahwa komunikasi adalah aktivitas verbal di mana seorang orator mencoba memengaruhi khalayak melalui kemampuan mereka untuk membuat argumen dan menyampaikan mereka.

Cicero dan Quintilian kemudian mengembangkan ide-ide Aristoteles ini dengan membuat aturan retorika yang terdiri dari lima unsur: *invento* (urutan argumentasi), *dispositio* (pengaturan ide), *eloquito* (gaya bahasa), *memoria* (ingat), dan *pronunciatio* (cara penyampaian pesan). Menurut mereka, keberhasilan upaya persuasi seseorang ditentukan oleh lima

komponen di atas (Donald Lemen Clark, 1957). Prinsip-prinsip retorika yang dikemukakan oleh Aristotle, Cicero, dan Quantilian pada akhir abad ke-18 menjadi dasar bagi bidang studi rhetoric dan speech communication (komunikasi ujaran). Retorika tidak lagi sekadar upaya persuasi. Pengertian retorika telah berkembang menjadi alat untuk menunjukkan bagaimana manusia dapat berkomunikasi melalui penggunaan simbol (Sonja K Foss, 1995).

2.4. Sejarah Periode Pertumbuhan (1900-Perang Dunia II)

Komunikasi organisasi adalah salah satu aspek vital dalam kesuksesan dan perkembangan sebuah organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman, komunikasi organisasi juga mengalami transformasi yang signifikan. Dalam artikel ini, kita akan menjelajahi sejarah komunikasi organisasi pada periode pertumbuhan dari tahun 1900 hingga Perang Dunia II. Periode ini ditandai oleh perubahan yang cepat dalam struktur organisasi, teknologi, dan lingkungan bisnis secara keseluruhan. Selama periode ini, komunikasi organisasi menjadi semakin penting dalam mengkoordinasikan operasi internal, menjalin hubungan dengan pihak eksternal, serta mempengaruhi citra dan reputasi organisasi di mata publik.

Pada awal abad ke-20, komunikasi organisasi masih didominasi oleh komunikasi lisan dan tulisan. Namun, dengan adanya perkembangan teknologi dan transportasi, komunikasi organisasi mulai mengalami perubahan yang signifikan. Kemajuan dalam telegraf, telepon, dan perkembangan sistem pos memungkinkan organisasi untuk mengirim pesan dengan lebih cepat dan efisien, baik secara internal maupun eksternal. Selama periode ini, pertumbuhan industri yang pesat dan perluasan pasar membawa dampak pada struktur dan skala organisasi. Perusahaan-perusahaan menjadi lebih besar dan lebih kompleks, dengan departemen dan cabang yang tersebar di berbagai wilayah. Dalam konteks ini, komunikasi organisasi

memainkan peran penting dalam mengkoordinasikan kegiatan antarbagian dan cabang, memastikan konsistensi operasional, serta memperkuat identitas dan budaya perusahaan.

Selain itu, era ini juga menyaksikan pertumbuhan media massa dan perkembangan industri periklanan. Organisasi mulai memanfaatkan media cetak seperti surat kabar dan majalah sebagai alat untuk mengomunikasikan pesan mereka kepada khalayak yang lebih luas. Penggunaan iklan dan publisitas semakin meluas, membantu organisasi dalam membangun citra merek dan mengkomunikasikan produk dan layanan yang mereka tawarkan.

Selama periode Perang Dunia I dan II, komunikasi organisasi menghadapi tantangan baru. Perang menciptakan kondisi yang tidak stabil dan mengganggu, yang mempengaruhi operasional organisasi. Namun, dalam menghadapi tantangan ini, komunikasi organisasi menjadi semakin penting. Organisasi menggunakan komunikasi internal yang efektif untuk mempertahankan kestabilan dan kohesi internal, sementara komunikasi eksternal digunakan untuk mempengaruhi opini publik dan mendukung upaya perang. Selama periode pertumbuhan ini, beberapa organisasi menjadi terkenal karena keberhasilan mereka dalam menerapkan strategi komunikasi yang inovatif. Contohnya, perusahaan-perusahaan seperti Ford Motor Company dengan penggunaan aset media mereka seperti majalah internal dan buletin, atau perusahaan-perusahaan manufaktur besar yang mengadopsi sistem komunikasi formal untuk meningkatkan koordinasi antardepartemen.

Selama periode modernisasi ini, bidang kehidupan sosial dan studi komunikasi mulai berkembang. Selain itu, diyakini bahwa komunikasi memiliki peran dan dampak yang signifikan terhadap perubahan sosial. Di era ini, banyak penelitian yang dilakukan di bidang komunikasi dan pendidikan. Penelitian ini mencakup hal-hal seperti penggunaan teknologi baru dalam pendidikan formal, keterampilan komunikasi, strategi

komunikasi, dan bacaan dan pemahaman. Selain itu, juga dilakukan penelitian tentang dampak iklan terhadap komunikasi komersial dan bagaimana iklan mempengaruhi masyarakat. Pertumbuhan industri periklanan dan penyiaran memicu pertumbuhan industri media (Sonja K Foss, 1995). Dimulainya teknologi komunikasi seperti telepon, radio, telegraph, dan televisi adalah tanda awal perkembangan ilmu komunikasi. Secara umum, disiplin ilmu komunikasi yang berkembang selama periode komunikasi ini mencakup komunikasi dalam kehidupan sosial, komunikasi dan pendidikan, penelitian komunitas komersial, dan sebagainya. Proses modernisasi mulai mengubah kehidupan sosial. Peran dan dampak nyata komunikasi menyebabkan perubahan ini (Sonja K Foss, 1995).

Hasilnya adalah pembentukan pabrik-pabrik besar yang menggunakan uap untuk menjalankan beratus-ratus mesin dengan efisien di seluruh dunia. Selanjutnya, produk dapat dikirim ke seluruh negara dengan biaya rendah melalui kapal atau kereta api. Hasilnya terhadap desain organisasi jelas, dengan penekanan pada aspek efisiensi.

2.5. Sejarah Periode Konsolidasi (Perang Dunia II-1960)

Periode konsolidasi, yang meliputi rentang waktu dari Perang Dunia II hingga tahun 1960-an, merupakan fase penting dalam sejarah komunikasi organisasi. Setelah menghadapi tantangan dan perubahan yang ditimbulkan oleh perang, dunia mulai pulih dan mengalami perubahan sosial, ekonomi, dan politik yang signifikan. Dalam artikel ini, kita akan menjelajahi sejarah komunikasi organisasi pada periode konsolidasi ini dan melihat bagaimana praktik komunikasi terus berkembang untuk menghadapi perubahan zaman.

Setelah Perang Dunia II, dunia disaksikan perubahan dramatis dalam struktur sosial dan ekonomi. Periode ini ditandai dengan pemulihan pascaperang, kemajuan teknologi,

dan munculnya kebijakan politik baru. Organisasi, baik yang bertahan selama perang maupun yang baru terbentuk, perlu beradaptasi dengan perubahan tersebut dan menemukan cara baru untuk berkomunikasi dalam lingkungan yang semakin kompleks. Salah satu faktor utama yang mempengaruhi komunikasi organisasi pada periode konsolidasi ini adalah perkembangan teknologi komunikasi. Kemajuan dalam telepon, radio, dan televisi memberikan kemampuan baru dalam menyebarkan informasi dan pesan organisasi secara lebih luas dan efektif. Organisasi mulai menggunakan media ini sebagai alat untuk mengkomunikasikan pesan mereka kepada karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum. Selain itu, periode ini juga menyaksikan pertumbuhan media massa dan industri periklanan. Organisasi semakin menyadari pentingnya memanfaatkan media cetak, radio, dan televisi untuk mempromosikan produk dan layanan mereka. Kampanye periklanan yang semakin canggih dan efektif mulai diterapkan, dengan fokus pada menciptakan citra merek yang kuat dan membangun hubungan emosional dengan pelanggan.

Periode konsolidasi juga melihat kemunculan manajemen komunikasi sebagai disiplin yang diakui. Organisasi mulai menyadari pentingnya mengelola komunikasi internal dan eksternal dengan strategi yang terarah dan terkoordinasi. Fungsi komunikasi organisasi secara bertahap menjadi bagian terintegrasi dari struktur organisasi, dengan pembentukan departemen komunikasi yang khusus bertanggung jawab atas komunikasi dan hubungan publik. Pentingnya komunikasi organisasi juga meningkat dalam konteks hubungan industrial. Selama periode ini, gerakan serikat pekerja semakin kuat dan penting. Organisasi perlu berkomunikasi dengan karyawan dan serikat pekerja untuk menjaga hubungan harmonis dan mencegah konflik industri. Komunikasi organisasi menjadi alat penting dalam memperoleh kepercayaan karyawan, memfasilitasi dialog, dan mencapai konsensus.

Periode konsolidasi merupakan periode setelah Perang Dunia II sampai tahun 1960-an. Pada masa konsolidasi ini, pendekatan ilmu komunikasi merupakan suatu ilmu pengetahuan sosial yang bersifat multidisipliner (mencakup berbagai ilmu). Hal ini ditandai dengan kristalisasi ilmu komunikasi yang ditandai oleh tiga hal, yaitu: Pertama, adanya adopsi perbendaharaan istilah-istilah yang dipakai secara seragam. Kedua, munculnya buku-buku yang membahas tentang pengertian dan proses komunikasi. Ketiga, adanya konsep-konsep baku tentang dasar-dasar proses komunikasi (CR Berger et.al, 2010)

Pada masa ini, pendekatan ilmu komunikasi sebagai ilmu pengetahuan sosial multidisipliner mulai berkembang. Dua hal menandai kristalisasi ilmu komunikasi. Perkembangannya berlangsung dari perang dunia kedua hingga tahun 1960an. Periode tersebut dikenal sebagai perkembangan interdisipliner. Perkembangan ini adalah tahap yang mempercepat kemajuan komunikasi massa. Pertama, perbendaharaan kata yang digunakan secara bersamaan diadopsi. Didasarkan pada gagasan bahwa komunikasi adalah proses yang kompleks, kedua buku dasar yang muncul membahas pengertian dan proses komunikasi telah mengembangkan pendekatan yang mencakup berbagai bidang studi. (CR Berger et.al, 2010)

Selama periode ini, tujuh karakter memiliki peran penting. Mereka termasuk Claude E. Shannon, Norbert Wiener, Harold Lasswell (ahli ilmu politik), Paul F. Lazarsfeld, Kurt Lewin, dan Carl I. Hovland (ahli psikologi sosial). Wilbur Schramm menyebut Harold D. Lasswell sebagai pendiri dan perintis ilmu komunikasi, dan Paul F. Lazarsfeld sebagai ahli sosiologi. Sebagian besar orang menganggap Wilbur Schramm sebagai institutionalizer, karena dia adalah orang pertama yang memulai upaya untuk melembagakan pendidikan komunikasi sebagai bidang studi akademik. Periode konsolidasi dimulai setelah perang dunia kedua. Karena pendekatan ilmu

komunikasi sebagai ilmu pengetahuan sosial yang multidisipliner dan mencakup berbagai disiplin ilmu sedang berkembang. Dua hal menandai kristalisasi ilmu komunikasi: peningkatan selama perang dunia kedua dan tahun 1960-an. Periode yang disebut perkembangan interdisipliner terjadi selama periode ini.

Teori komunikasi mulai dikembangkan oleh para ahli dari berbagai ilmu sosial, dan bidang komunikasi berkembang pesat. Persuasi, bagaimana sikap tumbuh dan berubah, dan bagaimana hal itu memengaruhi perilaku adalah topik utama bagi para ahli psikologi. Ahli sosiologi dan politik mempelajari media massa dalam berbagai aktifitas sosial dan politik. Para antropologi memfokuskan pada studi tentang "gesture" studi retorika dan komunikasi yang berkembang, yang mencakup psikologi, interpretasi pidato, dan patologi pidato. Terutama karena popularitas televisi dan pengaruh televisi terhadap media massa (suratkabar, majalah, radio, dan televisi), jurnalistik dan studi media massa semakin berkembang pesat. Sejumlah besar buku dan artikel komunikasi diterbitkan pada akhir tahun 1950an. Perkembangan ini mempercepat kemajuan komunikasi massa.

Pertama, ada perbendaharaan kata yang digunakan secara bersamaan. Kedua, munculnya buku-buku dasar yang membahas pengertian dan proses komunikasi. Ketiga, pendekatan ini telah menjadi lintas disipliner dan mencakup berbagai bidang ilmu karena didasarkan pada gagasan bahwa komunikasi adalah proses yang kompleks. Organisasi biasanya harus menetapkan tujuan untuk menyelesaikan tugas. Agar tujuan ini dapat tercapai, organisasi membutuhkan struktur yang mengatur pekerjaan seperti rekayasa, manufaktur, dan penjualan dalam bagian-bagian tertentu. Model Fayol diterapkan sebagai struktur yang disebut sebagai unit usaha setelah Perang Dunia I dan reorganisasi General Motors oleh Alfred Sloan, yang mencapai puncaknya pada tahun 1950-an

dengan didesentralisasinya American General Electric Company oleh Jack Welch.

Perkembangan teknologi komunikasi terus memainkan peran penting dalam komunikasi organisasi pada periode konsolidasi. Telepon menjadi lebih umum digunakan dan menjadi alat komunikasi yang lebih efisien antara cabang-cabang organisasi yang tersebar di berbagai lokasi. Peningkatan penggunaan radio dan televisi juga memberikan peluang baru bagi organisasi untuk mencapai audiens yang lebih luas dan mempromosikan pesan mereka secara visual dan audio yang menarik. Media massa juga menjadi kekuatan yang signifikan dalam praktik komunikasi organisasi. Organisasi mulai menyadari potensi media cetak, radio, dan televisi dalam mencapai khalayak yang lebih luas. Mereka menggunakan media ini untuk mengirimkan pesan, membangun citra merek, dan mempengaruhi opini publik. Iklan dan kampanye promosi semakin kompleks dan mencerminkan semangat inovasi dan kreativitas pada periode ini. Pentingnya manajemen komunikasi dalam organisasi semakin ditekankan pada periode konsolidasi. Organisasi menyadari bahwa komunikasi yang terkoordinasi dan terarah dapat memberikan keuntungan kompetitif. Departemen komunikasi dan hubungan publik semakin diakui sebagai bagian penting dari struktur organisasi, bertanggung jawab atas pengelolaan komunikasi internal dan eksternal, serta membangun citra dan reputasi organisasi.

Selama periode ini, hubungan industrial menjadi fokus penting dalam praktik komunikasi organisasi. Gerakan serikat pekerja semakin aktif, dan organisasi perlu berkomunikasi secara efektif dengan karyawan dan serikat pekerja untuk menjaga hubungan yang harmonis. Komunikasi organisasi digunakan sebagai sarana untuk membangun saling pengertian, mendengarkan masalah dan kebutuhan karyawan, serta mencapai kesepakatan yang menguntungkan bagi kedua belah pihak.

2.6. Sejarah Periode Teknologi Komunikasi

Periode teknologi komunikasi telah mengubah wajah komunikasi organisasi secara drastis. Dengan kemajuan pesat dalam teknologi dan munculnya platform digital, komunikasi organisasi telah mengalami pergeseran signifikan dalam beberapa dekade terakhir. Dalam artikel ini, kita akan menjelajahi sejarah komunikasi organisasi pada periode teknologi komunikasi dan melihat bagaimana perubahan tersebut telah mempengaruhi praktik dan dinamika komunikasi di dunia bisnis modern. Teknologi komunikasi memainkan peran sentral dalam menyederhanakan dan mempercepat pertukaran informasi dalam organisasi. Dulu, komunikasi organisasi terbatas pada metode konvensional seperti memo, rapat tatap muka, dan surat. Namun, dengan perkembangan teknologi komunikasi, seperti internet, *email*, telekonferensi, dan alat kolaborasi *online*, komunikasi organisasi telah berubah secara mendasar.

Salah satu perubahan utama adalah terciptanya konektivitas global yang tak terbatas. Teknologi komunikasi memungkinkan organisasi untuk berkomunikasi dengan anggota tim, mitra bisnis, dan pelanggan di seluruh dunia dalam waktu nyaris instan. Keterbatasan geografis dan batasan waktu tidak lagi menjadi penghalang dalam mengelola operasional organisasi dan membangun kerjasama yang efektif. Selain itu, media sosial juga telah mengubah lanskap komunikasi organisasi. Organisasi dapat memanfaatkan *platform* seperti *Facebook*, *Twitter*, *LinkedIn*, dan *Instagram* untuk berinteraksi langsung dengan pelanggan, membangun brand awareness, dan mendapatkan umpan balik secara *real-time*. Media sosial juga memberikan organisasi kesempatan untuk menjalin hubungan yang lebih dekat dan personal dengan pelanggan, menciptakan komunitas yang berdedikasi, dan mengambil keuntungan dari strategi pemasaran yang inovatif.

Dalam periode ini, pemasaran digital juga menjadi bagian integral dari komunikasi organisasi. Organisasi memanfaatkan mesin pencari, optimisasi mesin pencari (*SEO*), pemasaran konten, dan iklan online untuk mempromosikan produk dan layanan mereka secara efektif. Melalui teknologi komunikasi, organisasi dapat memperoleh data konsumen yang berharga, menganalisis tren pasar, dan menghasilkan strategi pemasaran yang lebih terarah. Namun, dengan segala kemajuan teknologi, juga muncul tantangan baru. Informasi dapat dengan mudah tersebar secara luas, dan reputasi organisasi dapat dengan cepat terpengaruh oleh informasi negatif atau hoaks. Oleh karena itu, organisasi juga harus melibatkan diri dalam manajemen reputasi dan krisis yang efektif untuk menjaga citra mereka dalam era digital yang transparan.

Periode sekarang juga dikenal sebagai era teknologi komunikasi dan informasi. Periode ini ditandai oleh beberapa hal misalnya : kemajuan dalam teknologi komunikasi dan informasi seperti komputer, VCR, kabel TV, parabola, video home computers, satelit komunikasi, teleprinter, videotext, dan alat komunikasi jarak jauh lainnya. Pertumbuhan industri media yang tidak hanya di tingkat nasional tetapi juga regional dan global. Ketergantungan pada situasi ekonomi dan politik global dan internasional, khususnya di pusat dan pinggiran. Peningkatan aktivitas pembangunan ekonomi di seluruh negara, serta liberalisasi ekonomi dan politik yang lebih luas Pada masa itu, para ahli mempelajari retorika, komunikasi lisan, jurnalistik, dan media massa, serta bidang ilmu sosial lainnya, seperti sosiologi, politik, dan administrasi. Periode ini dikenal sebagai periode spesialisasi dan perkembangan (Sonja K Foss, 1995).

Saat ini, komunikasi interpersonal semakin populer, dan bidang studi khusus tentang komunikasi lintas budaya, komunikasi organisasi, dan komunikasi kelompok telah muncul. Selain itu, retorika, pidato publik, debat, dan hubungan masyarakat terus berkembang. Komunikasi lisan dan

komunikasi massa juga mengalami hal yang sama (CR Berger et.al, 2010). Setelah perang dunia kedua, abad ke-20 menyaksikan perkembangan teknologi komunikasi seperti telepon, radio, telegraph, dan televisi. Secara umum, bidang-bidang ilmu komunikasi pada periode komunikasi ini termasuk komunikasi dan peranannya dalam kehidupan sosial, komunikasi dan pendidikan, penelitian komunitas komersial, dan sebagainya. Kehidupan sosial sekarang mulai berkembang sejalan dengan proses modernisasi. Komunikasi memiliki peran besar dalam perubahan sosial.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhyar, D. (2017). *Komunikasi Organisasi, Dulu dan Sekarang*.
<https://www.kompasiana.com/daniakhyar/59d1c0690f64db1075276ea2/komunikasi-organisasi-dulu-dan-sekarang?page=1s>, Diakses 5 Agustus 2023
- Buzzanell, P. M., & Stohl, C. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. *Communication Studies*, 50(4), 324-336.
- [Clark, Donald Lemen](#) (1957), *Rhetoric in Greco-Roman education*, New York, Columbia University Press
- Charles R. Berger, Michael E. Roloff & David R. Roskos-Ewoldsen
(2010). *The Handbook of Communication Science*, Publisher: SAGE Publications, Inc.
DOI: <https://doi.org/10.4135/9781412982818>
- Foss, Sonja K . (1995). *Rhetorical Criticism: Exploration & Practice*, Waveland Pr Inc,
- Ngalimun.(2017). *Ilmu Komunikasi Sebuah Pengantar Praktis*. Yogyakarta: PT Pustaka Baru Press
- Phillip G. Clappitt & Dennis Girard. (1993). Communication Satisfaction: A Useful Construct? *Journal of Communication*, Volume 1, No 1, 84- 102.
- Sendjaja , S.D. (2011). *Pengantar Ilmu Komunikasi - Komunikasi: Signifikansi, Konsep dan Sejarah. 2011*, 1–54

BAB 3

KONSEP DASAR KOMUNIKASI

Oleh Normansyah, S.E., M.Si.

3.1. Pendahuluan

Dalam kehidupan sehari – hari, setiap orang tidak dapat dilepaskan dari dunia komunikasi, mulai dari bangun tidur hingga akan tidur kembali. Sebelum berangkat kerja atau sekolah, berbagai kegiatan komunikasi mereka lakukan, seperti mendengarkan radio atau music dalam format CD (Compact Disc) atau DVD (Digital Versatile Disc), menonton acara televisi, membaca Koran, tabloid, atau majalah atau bercengkraman dengan anggota keluarga. Kegiatan komunikasi yang dilakukan dapat menggunakan berbagai media komunikasi yang ada, baik media komunikasi nonelektronik antara lain adalah penggunaan bahasa lisan, bahasa isyarat/bahasa tubuh, dan aneka media komunikasi yang menggunakan kertas (aneka macam surat menyurat, surat kabar, majalah dan tabloid). Sedangkan media komunikasi elektronik antara lain adalah media audio – visual (televisi), interkrom, radio panggil (pager) Internet (Situs Web dan email (electronic mail), teleconference , video conference, telepon niasa (fixed line), dan telepon genggam / seluler (handphone).

Dalam dunia bisnis yang berskala kecil, menengah, maupun besar, orang – orang yang berkecimpung di dalamnya (para pelaku bisnis) tidak dapat terlepas dari kegiatan komunikasi. Oleh karena itu, bagi mereka komunikasi merupakan factor yang sangat penting demi pencapaian tujuan suatu organisasi. Mereka dapat menggunakan berbagai media

komunikasi yang ada, baik yang konvensional maupun yang elektronik sebagai sarana penyampaian pesan – pesan bisnis.

Seorang pemimpin suatu organisasi bisnis dapat memberikan perintah kerja atau tugas kepada bawahannya secara lisan maupun tulisan. Perintah kerja yang disampaikan secara lisan meliputi penyampaian pesan bisnis melalui telepon, radio panggil (pager) interkrom, rapat-rapat (meeting), dan pengarahan (briefing). Pesan-pesan bisnis secara tertulis antara lain dapat berupa rangkuman rapat, laporan kerja, memo, surat tugas kerja, surat perjanjian kerja, surat pemesanan barang menjawab atau membuat surat pengaduan, (complaint letters) surat edaran umum, surat pengumuman, surat kontrak kerja sama, surat balasan/tanggapan, surat penerimaan kerja, surat penolakan kerja sama, atau proposal ekspansi usaha. Pembuatan pesan-pesan bisnis tersebut merupakan kegiatan yang rutin dilakukan dalam dunia bisnis. Sebagai awal bahasan, dalam bab ini akan dibahas dasar-dasar komunikasi verbal, proses komunikasi bisnis, komunikasi verbal dan nonverbal, proses komunikasi, sebab-sebab timbulnya kesalahpahaman dalam komunikasi dan cara-cara memperbaiki atau meningkatkan komunikasi.

3.2. Pengertian Komunikasi

Sebelum membahas bentuk dasar komunikasi, terlebih dahulu kita perlu memahami apa yang dimaksud dengan komunikasi. Menurut Himstreet dan Baty dalam *Business Communications: Principles and Methods*, Komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi antara individu melalui suatu system yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Sementara itu menurut Bovee, komunikasi adalah suatu proses pengiriman dan penerimaan pesan. Pada umumnya, pengertian komunikasi ini paling tidak melibatkan dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan oleh seseorang melalui lisan, tulisan maupun sinyal-sinyal nonverbal. Di dalam dunia

praktis, Anda juga mengenal komunikasi antarpribadi (interpersonal communications) dan komunikasi lintas budaya (intercultural/cross-cultural communications), selain komunikasi bisnis (business communications). Komunikasi bisnis, antar pribadi maupun komunikasi lintas budaya merupakan bentuk komunikasi yang masing-masing memiliki karakter yang berbeda dari yang lainnya.

Komunikasi antarpribadi merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami kedua belah pihak dan cenderung lebih fleksibel (luwes) dan informal. Jenis komunikasi tersebut lazim dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, misalnya komunikasi yang dilakukan di dalam suatu keluarga, antartetangga, antar teman, antar sejawat, atau antarkaryawan, untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi yang terjalin cenderung lebih santai, akrab dan tidak tertentu. Tidak menjadi masalah apabila digunakan bahasa daerah, bahasa gaul, bahasa prokem, bahasa tubuh, atau bahasa gado-gado alias bahasa campuran. Yang terpenting dalam komunikasi antar pribadi tersebut adalah bahwa, penyampaian pesan-pesan tersebut dapat dipahami dengan baik oleh pihak lain. Disamping itu, pokok bahasan atau topik bahasannya juga sangat variatif.

Komunikasi lintas budaya merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan antar dua orang atau lebih, yang masing-masing memiliki budaya yang berbeda karena perbedaan geografis tempat tinggal. Komunikasi dapat terjadi pada tingkat antardaerah, antar wilayah, maupun antarnegara. Bagaimana dengan komunikasi bisnis? Secara sederhana dapat dikemukakan bahwa yang dimaksud komunikasi bisnis adalah komunikasi yang digunakan dalam dunia bisnis yang mencakup nonverbal untuk pencapaian tujuan tertentu. Dalam dunia bisnis, seorang komunikator yang baik disamping harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik (tentu saja) juga harus mampu menggunakan berbagai macam alat atau media

komunikasi yang ada untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis kepada pihak lain secara efektif dan efisien, sehingga tujuan penyampaian pesan-pesan bisnis dapat tercapai. Para komunikator seharusnya memahami dengan baik bagaimana menyusun kata-kata yang mampu membentuk suatu arti atau makna, bagaimana mengubah suatu situasi menjadi lebih menarik dan menyenangkan, bagaimana mengajak peserta/audiens untuk berperan aktif dalam diskusi, bagaimana menyelipkan humor (lelucon) yang mampu menghidupkan suasana, bagaimana menyiapkan atau mengatur ruangan yang mampu menghidupkan diskusi, serta bagaimana memilih media komunikasi secara tepat (melalui media tertulis (written) atau lisan (oral). Di samping itu, seharusnya mereka juga dapat menggunakan Gerakan-gerakan isyarat ataupun bahasa untuk memperkuat penyampaian pesan-pesan bisnis.

Berikut ini disajikan beberapa perbedaan antara komunikasi antarpribadi dengan komunikasi bisnis dilihat dari berbagai sisi atau sudut pandang.

Tabel 3.1 Perbedaan Komunikasi Antarpribadi dan Komunikasi Bisnis

Uraian	Komunikasi Antarpribadi	Komunikasi Bisnis
❖ Orientasi / tujuan	❖ Kepentingan pribadi	❖ Kepentingan bisnis
❖ Pokok bahasan	❖ Masalah pribadi	❖ Masalah bisnis
❖ Bahasa yang digunakan	❖ Informal, bahasa campuran	❖ Formal, baku
❖ Format penulisan	❖ Tidak standar, fleksibel	❖ Standar
❖ Gaya penulisan	❖ Tidak standar	❖ Standar
❖ Kertas surat yang digunakan	❖ Tanpa kop surat	❖ Dengan kop surat
❖ Stempel cap	❖ Tanpa stempel	❖ Dengan stempel
❖ Contoh	❖ Surat keluarga	❖ Surat bisnis

Sumber:

3.3. Bentuk Dasar Komunikasi

Pada dasarnya, ada dua bentuk dasar komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis, yaitu komunikasi verbal dan nonverbal. Masing – masing dapat dijelaskan secara singkat sebagai berikut :

1. Komunikasi Verbal

Apa yang dimaksud dengan komunikasi verbal (verbal communications) Komunikasi verbal merupakan salah satu bentuk komunikasi yang lazim digunakan dalam dunia bisnis untuk menyampaikan pesan – pesan bisnis kepada pihak lain baik secara tertulis (written) maupun lisan (oral). Bentuk komunikasi verbal ini memiliki struktur yang teratur dan terorganisasi dengan baik, sehingga tujuan penyampaian pesan – pesan bisnis dapat tercapai dengan baik.

Dalam dunia bisnis dapat dijumpai berbagai macam contoh komunikasi verbal misalnya :

- a. Membuat dan mengirim surat pengantar barang ke suatu perusahaan.
- b. Membuat dan mengirim surat teguran atau peringatan kepada nasabah yang menunggak pembayaran.
- c. Membuat dan mengirim surat penawaran barang kepada pihak lain.
- d. Membuat dan mengirim surat konfirmasi barang kepada pelanggan
- e. Membuat dan mengirim surat pesanan barang (order) kepada pihak lain.
- f. Membuat dan mengirim surat pengaduan kepada pihak lain.
- g. Membuat dan mengirim surat permintaan barang kepada pihak lain.
- h. Membuat Dan Mengirim Surat Penolakan Kerja.
- i. Membuat dan mengirim surat penerimaan kerja.
- j. Membuat dan mengirim surat kontrak kerja kepada pihak lain.

- k. Melakukan chatting dengan teman sejawat di internet.
- l. Melakukan negoisasi dengan pelaku bisnis lain.
- m. Berdiskusi dalam suatu kerja (tim).

Dalam dunia bisnis, seseorang dapat saja mengekspresikan pesan-pesannya secara nonverbal (tidak secara tertulis atau lisan). Namun, ekspresi secara nonverbal memiliki suatu keterbatasan dalam mengomunikasikan suatu pesan kepada pihak lain. Sebagai contoh, jika ingin membahas suatu kejadian masa lalu, idea tau abstraksi, seseorang tidak dapat memnggunakan ekspresi wajah atau bahasa tubuh untuk menerangkannya. Sebaliknya, dia harus menggunakan bahasa verbal, dengan menyusun kata –m kata kedalam suatu pola yang memiliki arti atau makna dalam bentuk tertulis atau lisan. Melalui komunikasi secara lisan atau tertulis, diharapkan orang dapat memahami apa yang disampaikan oleh pengirim pesan dengan baik. Penyampaian suatu pesan secara lisan maupun tertulis memiliki suatu harapan bahwa seseorang akan dapat membaca atau mendengar apa yang dikatakan dengan baik dan benar. Komunikasi bisnis yang efektif sangat bergantung pada keterampilan seseorang dalam mengirim maupun menerima pesan. Secara umum, untuk menyampaikan pesan-pesan bisnis, seseorang dapat menggunakan tulisan maupun lisan, sedangkan untuk menerima pesan-pesan bisnis, seseorang dapat menggunakan pendengaran dan bacaan. Berbagai macam komunikasi verbal yang digunakan dalam duania bisnis :

a. Berbicara dan menulis

Pada umumnya, untuk mengirimkan pesan – pesan bisnis, orang lebih senang berbicara (speaking) dari pada menulis (writing) suatu pesan. Alasannya, komunikasi lisan relative lebih mudah, praktis (efisien), dan cepat dalam menyampaikan pesan-pesan bisnis. Pada umumnya bagi para pelaklu bisnis, penyampaian pesan – pesan bisnis secara tertulis relatif jarang dilakukan. Meskipun demikian, bukan berarti bahwa komunikasi secara tertulis tidak penting, mengingat tidak semua

hal bias disampaikan secara lisan. Pesan yang sangat penting dan kompleks, lebih tepat disampaikan secara tertulis. Adapaun bentuk-bentuk komunikasi tertulis dalam dunia bisnis antara lain meliputi surat (macam-macam surat bisnis), memo, dan laporan, yang masing-masing akan dijelaskan secara rinci pada bab-bab berikut :

b. Mendengar dan Membaca

Meskipun buku ini lebih menekankan pada bentuk komunikasi tertulis dari pada lisan, perlu diingat bahwa komunikasi yang efektif adalah komunikasi dua arah. Orang – orang yang terlibat dalam dunia bisnis cenderung lebih suka memperoleh atau mendapatkan informasi dari pada menyampaikan informasi. Untuk melakukan hal tersebut, mereka memerlukan keterampilan mendengarkan (listening) dan membaca (reading) yang baik. Sayangnya, kebanyakan orang dalam dunia bisnis memiliki kemampuan mendengarkan yang relative lemah (kurang baik). Sebagai contoh yang sederhana, ketika seseorang mengikuti seminar bisnis mungkin, informasi yang dapat diucapkan pembicara (itu pun sudah lumayan). Beberapa hari kemudian, pesan yang masih dapat diingat mungkin tinggal seperempatnya. Begitu pula halnya dengan mahasiswa. Tatkala mengikuti kuliah, pada hari pertama mungkin banyak hal yang didapatkan, dipahami dan dimengerti. Namun, pada hari-hari berikutnya materi yang masih dapat diingat, dipahami dan dimengerti sudah semakin banyak berkurang atau terlupakan. Dalam hal keterampilan membacaseseorang sering mengalami kesulitan dalam mengambil pesan-pesan penting dari suatu bacaan. Hasil studi yang dilakukan oleh Irwin Ross pada tahun 1986, yang termuat di majalah *Fortune* Amerika Serikat menunjukkan bahwa kira-kira 38 persen dari orang dewasa mengalami kesulitan memahami iklan di berbagai surat kabar, 14 persen mengalami kesulitan mengisi cek dengan benar, 26 % mengalami kesulitan dalam penjumlahan dan pengurangan, dalam buku cek, dan sekitar 20 persen mengalami kesulitan membaca dengan baik.

Sambil melakukan penyaringan suatu informasi, seseorang harus dapat memutuskan mana informasi yang penting dan mana informasi yang tidak penting. Suatu pendekatan yang dapat dilakukan adalah mencari ide pokok (main Idea) dan ide-ide pendukung (supporting idea) secara rinci.

2. Komunikasi NonVerbal

Bentuk komunikasi yang paling mendasar dalam komunikasi bisnis adalah komunikasi nonverbal. Menurut teori antropologi, sebelum manusia menggunakan kata-kata, mereka telah menggunakan Gerakan-gerakan tubuh, bahasa tubuh (body language) sebagai alat untuk berkomunikasi dengan orang lain. Berikut ini beberapa contoh perilaku yang menunjukkan komunikasi nonverbal :

1. Menggerakan gigi untuk menunjukkan kemarahan (dalam bahasa Jawa disebut getem- getem).
2. Mengerutkan dahi untuk menunjukkan sedang berpikir keras.
3. Berpangku tangan untuk menunjuk seseorang sedang melamun;
4. Tersenyum dan berjabat tangan dengan orang lain untuk mewujudkan rasa senang, simpati dan penghormatan.
5. Menggeleng kepala untuk menunjukkan sikap menolak atau keheranan.
6. Seseorang mengirim seuntai bunga kepada teman yang meraih sukses bisnis untuk menunjukkan rasa simapti dan ucapan selamat atas kesuksesan yang dirahi.
7. Asbak di atas meja tamu untuk menunjukkan bahwa tamu diperbolehkan merokok.
8. Symbol dilarang merokok yang terpasang di ruang tamu untuk menunjukkan bahwa tamu dilarang merokok.
9. Ruang tunggu sebuah bank tanpa tempat duduk untuk menunjukkan bahwa para nasabah akan dilayani dengan cepat tanpa harus menunggu lama.
10. Membuang muka untuk menunjukkan sikap tidak senang atau antipasti terhadap orang lain.

11. Menganggukan kepala untuk menunjukan tanda setuju atau OK.

Pendek kata, dalam komunikasi nonverbal orang dapat mengambil suatu kesimpulan tentang berbagai macam perasaan orang, baik rasa tenang, benci, cinta, rindu, maupun berbagai perasaan lainnya. Pada umumnya, bentuk komunikasi nonverbal memiliki sifat yang kurang terstruktur, sehingga membuat komunikasi nonverbal sulit untuk dipelajari. Sebagai contoh, seorang akan mengalami kesulitan bila menyuruh orang lain dengan menggunakan bahasa nonverbal untuk mengambil buku kerja disuatu tempat yang didalamnya terdapat berbagai buku yang warna maupun judulnya bermacam-macam.

3. Pentingnya Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal sering tidak terencana atau kurang terstruktur. Namun, komunikasi nonverbal memiliki pengaruh yang lebih besar daripada komunikasi verbal. Isyarat – isyarat komunikasi nonverbal sangat penting, terutama dalam kaitannya dengan penyampaian perasaan dan emosi seseorang. Apa kebaikan dan keunggulan komunikasi nonverbal ? salah satu keunggulan komunikasi nonverbal adalah kesahihannya (reliabilitas). Hal ini berkaitan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap kebenaran pesan-pesan yang disampaikan dengan menggunakan bahasa isyarat. Secara umum, orang akan mudah menipu orang lain dengan menggunakan kata-kata daripada menggunakan gerakan tubuh (bahasa isyarat). Komunikasi dengan menggunakan kata – kata akan lebih mudah dikendalikan daripada dengan menggunakan bahasa israyat (gerakan badan/ tubuh) atau ekspresi wajah. Dengan memperhatikan isyarat nonverbal, seseorang dapat mendeteksi kecurangan atau menegaskan kejujuran orang lain. Maka, tidaklah mengherankan bila seseorang lebih percaya pada pesan-pesan yang disampaikan melalui isyarat verbal. Seseorang dapat saja menutup-nutupi sepenuhnya dengan isyarat verbal (seperti tertulis). Namun, ia tidak dapat

sepenuhnya menutupi apa yang sedang terjadi pada dirinya karena hal itu tercermin dalam ekspresi wajahnya. Manakalah wajah seseorang murung atau cemberut, dapat diduga bahwa ia sedang menghadapi suatu masalah, mungkin masalah pribadi, keluarga, atau masalah bisnis di kantornya.

4. Tujuan Komunikasi Nonverbal

Meskipun dapat berdiri sendiri, komunikasi nonverbal sering kali berkaitan erat dengan ucapan (lisan). Ini berarti terjadi penggabungan antara komunikasi verbal dan nonverbal dalam suatu situasi. Kata – kata yang disampaikan dalam suatu percakapan hanya membawa sebagian dari suatu pesan, sedangkan bagian yang lain, disampaikan melalui sinyal-sinyal nonverbal. Apa sebenarnya tujuan komunikasi nonverbal? menurut Thil dan Bovee dalam Excellence in Business Communications, komunikasi nonverbal mempunyai enam tujuan, yaitu :

1. Memberikan informasi,
2. Mengatur alur suatu percakapan
3. Mengekspresikan emosi,
4. Member sifat, melengkapi, menentang atau mengembangkan pesan-pesan verbal.
5. Mengendalikan atau memperhatikan orang lain.
6. Mempermudah tugas khusus misalnya member contoh cara mengayunkan tongkat golf yang baik dan benar.

Bagaimana relevansi komunikasi nonverbal dalam dunia bisnis? dalam dunia bisnis, komunikasi nonverbal dapat membantu menentukan kredibilitas dan potensi kepemimpinan seseorang. Jikla dapat belajar mengelola kesan yang dibuat dengan bahasa isyarat, karakteristik atau ekspresiwajah, suara dan penampilan, maka seseorang akan melakukan komunikasi dengan baik. Akhirnya dapat meledak di kemudian hari. Kelemahan dalam penanganan masalah yang dihadapi oleh

bawahannya, sama halnya dengan memupuk masalah, yang ada pada akhirnya dapat dapat meledak di kemudian hari. Akumulasi permasalahan hendaknya dihindari dan diatasi dengan melakukan komunikasi yang baik kepada bawahan. Salah satunya bentuk komunikasi yang baik dengan bawahan adalah mendengarkan dengan baik apa permasalahannya dan selanjutnya mencari mencari solusinya.

5. Proses Komunikasi

Sesuatu yang dapat dinikmati saat ini seperti buku yang sedang And abaca. Compact disc dengan lagu-lagu nostalgia, acara-acara televisi yang beraneka ragam, internet yang banyak membawa informasi baru, computer yang semakin canggih, dan sejenisnya tidaklah muncul begitu saja, tetapi melalui suatu proses yang cukup panjang. Menurut Bovee dan Thill dalam buku *Business Communication Today*, Ge, proses komunikasi terdiri atas enam tahap yaitu :

1. Pengirim mempunyai suatu idea tau gagasan,
2. Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan,
3. Pengiriman menyampaikan pesan,
4. Penerima menerima pesan
5. Penerima menafsirkan pesan
6. Penerima member tanggapan dan mengirim umpan balik kepada pengirim.

6. Munculnya Kesalahan Komunikasi

Di dalam suatu pidato, ada kecenderungan beberapa pesan tidak dapat dimengerti oleh penerima pesan dengan baik. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor penghambat komunikasi antara pengirim dan penerima pesan. Faktor-faktor penghambat komunikasi tersebut dapat dikelompokkan ke dalam empat masalah utama yang mencakup antara lain masalah dalam pengembangan pesan, penyampaian pesan, penerima pesan dan

penafsiran pesal. Masalah tersebut masing-masing dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

Pertama, masalah dalam mengembangkan pesan sumber masalah potensi dalam mengembangkan suatu pesan adalah dalam memformulasikan suatu pesan. Masalah dalam mengembangkan suatu pesan dapat mencakup antara lain munculnya keraguan-keraguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau masih asing dengan audiens, adanya pertentangan emosional atau kesulitan dalam mengekspresikan idea tau gagasan. Sering kali orang dihinggapi rasa ragu-ragu antar ya atau tidak, benar atau salah dalam mengambil keputusan, apabila hal itu terjadi, ada kecendrungan seseorang akan mengalami kesulitan di dalam mengembangkan pesan lebih lanjut. Jika seseorang gagal dalam mengembangkan pesan, proses komunikasi akan dimulai dengan sesuatu yang salah, yang pada pada akhirnya akan membawa kegagalan yang akan berkelanjutan atau terus menerus.

Kedua, masalah dalam penyampaian pesan. Komunikasi dapat juga terganggu karena munculnya masalah penyampaian pesan dari pengirim ke penerima. Masalah yang paling jelas disini adalah factor fisik, misalnya, terdapat sambungan kabel yang kurang baik pada sound sytemnya (antara tersambung dan tidak , sehingga muncul bunyi-bunyi aneh). Masalah lain yang muncul dalam penyampaian suatu pesan adalah bila dua buah pesan yang disampaikan mempunyai arti yang saling berlawanan atau bermakna ganda. Bila dua buah pesan disampaikan sekaligus, akan muncul gangguan dalam arus komunikasi. Masalah serupa juga akan terus muncul bila suatu pesan disampaikan melalui saluran penghubung yang cukup panjang.

Ketiga, masalah dalam menerima pesan. Sebagaimana halnya dengan penyampaian pesan, menerima pesan pun tidak luput dari masalah. Masalah yang muncul dalam penerimaan

suatu pesan antara lain adanya persaingan antara penglihatan dengan suara, kursi yang tidak nyaman, lalu yang kurang terang, dan kondisi lain dapat yang dapat mengganggu konsentrasi penerima. Sebagai contoh: pada saat Anda sedang mengikuti briefing di ruang yang terkurung dalam suatu gedung yang sedang terbakar yang kebetulan berdekatan dengan tempat Anda melakukan pertemuan. Dalam kondisi seperti ini dapatkah anda menerima pesan dengan baik?

Keempat, masalah dalam menafsirkan pesan. Meskipun suatu pesan mungkin hilang selama proses penyampaian pesan, masalah terbesar terletak pada mata rantai terakhir, saat suatu pesan ditafsirkan oleh penerima pesan. Perbedaan latar belakang, perbendaharaan bahasa, dan pertanyaan emosional dapat menimbulkan munculnya kesalahpahaman antara pemberi dan penerima pesan. Contoh sederhananya adalah dua orang yang berasal dari daerah latar belakang budaya dan dialek yang berbeda. Orang pertama yang cenderung meninggi atau meledak-ledak. Kalau masing-masing tidak mampu memahami latar belakang budaya pihak lain dengan baik, akan terjadi banyak kesalahpahaman di antara mereka akibat oleh kesalahan dalam menafsirkan pesan.

7. Bagaimana Memperbaiki Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi, adakalanya hasil tidak sesuai dengan apa yang anda harapkan. Dengan kata lain, komunikasi yang Anda lakukan tidak efektif, tidak mencapai sasaran dengan baik. Oleh karena itu, untuk dapat melakukan komunikasi yang efektif diperlukan beberapa persyarata, yaitu persepsi, ketepatan, kredibilitas, pengendalian dan keharmonisan atau keserasian, di antaranya: *Pertama*, persepsi seorang komunikator yang cerdas harus dapat memprediksi apakah pesan-pesan yang akan disampaikan dapat diterima oleh komunikan atau tidak. Bila prediksinya tepat, audiens akan dapat membaca dan menerima tanggapannya dengan benar.

Kemudian audiens sebagai penerima pesan akan mengantisipasi bagaimana reaksi komunikator (pengirim pesan) dalam menyusun umpan balik, dengan tetap melakukan penyesuaian untuk menghindari kesalahan pahaman dalam komunikasi tersebut.

Kedua, ketepatan. Secara umum, audiens mempunyai suatu kerangka berpikir yang jelas. Agar komunikasi yang dilakukan mencapai sasaran, seseorang perlu mengepresikan sesuatu sesuai dengan apa yang ada dalam kerangka berpikir mereka. Apabilah hal itu diabaikan, yang muncul adalah kesalahan komunikasi (miscommunications). *Ketiga*, Kredibilitas. Dalam berkomunikasi, komunikator perlu memiliki suatu keyakinan dan optisme yang tinggi bahwa audiensnya adalah orang-orang yang dapat dipercaya. Demikian pula, komunikator harus mempunyai suatu keyakinan bahwa substansi atau inti pesan yang ingin disampaikan kepada pihak lain benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Di samping itu, komunikator juga harus memahami dengan baik apa maksud dan tujuan penyampaian suatu pesan tersebut.

Keempat, Pengendalian dalam berkomunikasi, audiens akan memberikan suatu reaksi atau tanggapan terhadap pesan yang disampaikan. Reaksi mereka dapat membuat komunikator tertawa, menangis, bertindak mengubah pikiran atau lemah lembut. Hal ini ditentukan oleh identitas reaksi yang dilontarkan audiens terhadap apa yang disampaikan oleh komunikator. Sebaiknya, reaksi audiens bergantung pada berhasil atau tidaknya komunikator mengendalikan audiensnya saat melakukan komunikasi. *Kelima*, keharmonisan komunikator yang baik tentu akan selaludapat menjaga hubungan persahabatan yang baik dengan audiens sehingga komunikasi dapat berjalan dengan lancar dan mencapai tujuannya. Seorang komunikator yang baik juga akan menghormati dan berhasil member kesan yang baik kepada audiensnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifin, E. Zainal. Penggunaan Bahasa Indonesia dalam Surat Dinas. Jakarta : Penerbit Akademika Pressindo, 1996
- Bay, KC. Pedoman Praktis Melamar Pekerjaan (terjemahan). Jakarta : Binarupa Aksara, 1994.
- Bender, Peter Urs. Secrets of Power Presentations (Rahasi Kekuatan Presentasi). Jakarta ; PT Gremedmia Pustaka Utama, 1996.
- Bovee, Courtland L; Thill, John V. Business Communication Today. Fifth Edition. Upper Saddle Rivet, New Jersey, Prentice Hall, 1998.
- Business Communications Today. Sixth Edition, International Edition. Upper Saddle River, New Jersey, Prentice Hall International, 2000.
- Cesse, Pierre. The One Hour Negotiating (Menjadi Negosiator Andal Dalam 1 Jam). Jakarta : PT Elexmedia Komputindo, 1997.
- Cateora, Philip.R., International Marketing. Ninth edition, Chicago: Richard D. Irwin, 1996
- Cole, Kris. Crystal Clear Communication (Rahasia Kejernihan Komunikasi). Jakarta : Pt elex Media Komputindo, 1997
- Greene, Charles N; Adam Jr, Everett E; Ebert, Ronald J. Management for effective Performance. New Jersey : Prentice – Hall, Inc, 1985.
- Griffith, R.T. Internet for Historians, History of the Internet The Development of the Internet at <http://www.digitaldentury.com>
- Djoko Purwanto, Komunikasi Bisnis, Jakarta, Erlangga, 2006.

BAB 4

KONSEP DASAR ORGANISASI

Oleh Ns. Solehudin, S.Kep, M.Kes., M.Kep.

4.1. Pendahuluan

. Menurut Tewal et.al (2017), setiap organisasi yang dibangun memiliki tujuan yang dicapai melalui kerjasama orang-orang di dalamnya. Perilaku individu-individu yang bekerja pada organisasi menentukan efektifitas dalam mencapai tujuan organisasi, baik secara individu maupun kelompok. Manajemen memainkan peran penting dalam meningkatkan produktivitas pribadi. Kehadiran manajemen dapat mempengaruhi sikap-sikap individu pada suatu organisasi yang kerja bersama untuk mencapai tujuan yang diharapkan (Hasan et al., 2022). Manusia adalah makhluk sosial, mereka berinteraksi dan berkomunikasi sepanjang waktu bersama orang-orang di sekitarnya. Dalam kehidupan sosial, orang bergabung dengan organisasi yang diyakini memiliki visi, misi, dan tujuan yang sama. Orang bergabung dengan kelompok agama untuk beribadah atau hanya untuk bersosialisasi. Kegiatan organisasi seperti definisi dan pembagian kerja, tugas, tugas, wewenang, tanggung jawab, dan batasan hubungan antar elemen yang ada (Putri, 2022).

Organisasi adalah sekelompok orang yang berusaha mencapai tujuan yang sama. Saya pasti akan membuat grup yang disebut organisasi (Novi, 2021). Karena organisasi adalah unit sosial, pola interaksi anggota harus diseimbangkan dan diselaraskan untuk memastikan bahwa tugas-tugas penting diselesaikan sambil meminimalkan duplikasi (Nainggolan et al.,

2021). Dasar yang sangat penting dari ketertarikan individu dan pembentukan kelompok hanyalah kemampuan untuk berinteraksi satu sama lain (Awaru et al., 2019).

Menurut Jones dan Jones (2013), organisasi adalah alat yang digunakan orang untuk mengoordinasikan tindakan mereka untuk mencapai aspirasi dan nilai-nilai mereka. untuk mencapai tujuan. Organisasi adalah jawaban dan sarana untuk memenuhi kebutuhan manusia. Organisasi baru muncul ketika teknologi baru tersedia dan kebutuhan baru ditemukan, seperti: kita harus berurusan dengan semakin banyaknya informasi dan munculnya teknologi komputasi baru, yang mengarah pada munculnya Apple, Microsoft, Google, dan perusahaan teknologi tinggi lainnya serta kebangkrutan perusahaan yang ketinggalan teknologi (Banjarnahor et al., 2022).

4.2. Pengertian Organisasi

.Sadiartha (2015) mendefinisikan organisasi sebagai kesatuan sosial dari sekelompok orang yang terkait secara tertentu berdasarkan sistem yang terorganisir, dan setiap anggota organisasi memiliki tugas dan fungsinya. Organisasi adalah unit dengan tujuan spesifik dan batasan yang jelas yang memungkinkannya dibedakan dengan jelas dari lingkungannya (Hasan et al., 2022). Utomo dkk. Organisasi merupakan tempat dimana sekelompok orang berinteraksi dan bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi (Putri, 2022). Northcott menjelaskan bahwa organisasi adalah salah satu tanggung jawab yang diberikan sehingga anggota mampu efektif memberikan kontribusi untuk pencapaian. Terry menjelaskan bahwa organisasi adalah tentang membangun hubungan otoritas yang efektif antara tempat kerja, pekerja, dan tempat kerja yang dipilih sehingga kelompok dapat bekerja sama secara efektif. Organisasi adalah tentang membangun hubungan antara orang-orang dan pekerjaan mereka sehingga mereka

dapat melakukan pekerjaan mereka dengan lebih baik dan lebih efisien (Novi, 2021).

Jones menjelaskan bahwa organisasi adalah alat yang digunakan orang untuk mengatur tindakan mereka untuk mencapai tujuan dan prinsip yang diinginkan. Organisasi berfungsi sebagai solusi dan alat untuk memenuhi kebutuhan manusia. Robbins berpendapat bahwa organisasi adalah organisme sosial yang secara sadar dikalibrasi, memiliki batasan yang relatif jelas, dan terus berjuang untuk mencapai tujuan mereka. Organisasi memungkinkan masyarakat mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai oleh individu (Purwanto, 2019).

4.3. Konsep Organisasi

Tampaknya seperti manusia, organisasi memiliki jiwa dan kemampuan. Akibatnya, pakar setuju bahwa organisasi memiliki perilaku. Sehubungan dengan paragraf sebelumnya, tindakan yang dilakukan oleh organisasi harus selalu berfokus pada tujuan. Untuk mencapai tujuan organisasi, orang harus terlibat dengan dunia sekitar. Akibatnya, organisasi juga memiliki kemampuan untuk mempengaruhi lingkungan sekitarnya. Jumlah organisasi yang lebih besar akan berdampak lebih besar pada lingkungan. Sebenarnya, sebagian besar hidup dan tindakan kita terjadi di dalam organisasi dan dipengaruhi olehnya (Purwanto, 2019).

4.3.1. Konsep Statis

Organisasi adalah struktur atau jaringan hubungan tertentu (Umnah, 2023). Dengan kata lain, organisasi adalah sekelompok orang yang bersatu dalam hubungan formal, untuk mencapai tujuan bersama (Novi, 2021). Organisasi adalah suatu landasan formal yang sangat mengikat, seperti sekolah, perusahaan, dll (Ayu, 2021).

4.3.2. Konsep Dinamis

Pengorganisasian merupakan proses kegiatan yang berkesinambungan (Umnah, 2023). Dengan kata lain, pengorganisasian adalah proses pengorganisasian kerja, orang, dan sistem. Ini mengacu pada proses penentuan kegiatan, yang diperlukan untuk mencapai tujuan kelompok (Novi, 2021). Obsesi mereka tidak terlalu ketat, tetapi lebih pada proses yang mereka alami dalam organisasi mereka (Ayu, 2021).

4.4. Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi merujuk pada atribut yang unik menggambarkan entitas atau badan hukum tertentu, seperti Perusahaan, Lembaga pemerintah, atau organisasi nirlaba. Karakteristik organisasi membantu dalam memahami sifat, struktur organisasi, di antaranya:

1. Koordinasi

Koordinasi sejumlah tugas penting bagi sebuah organisasi. Menggabungkan dan mengoordinasikan berbagai kegiatan lebih mudah dengan koordinasi. Pekerjaan dapat ditunda karena penyesuaian juga. Organisasi memiliki banyak fungsi yang saling bergantung dan mempengaruhi satu sama lain. Secara umum, organisasi memiliki sistem yang menunjukkan hasil kerja, meskipun tim yang bekerja sama tidak selalu berhasil.

2. Divisi Pekerjaan

Seluruh pekerjaan dilakukan oleh organisasi. Untuk mencapai harapan yang efisien, masing-masing anggota diberi tugas yang berbeda. Ini tidak berarti bahwa anggota tidak dapat melakukan banyak tugas; itu hanya berarti bahwa untuk menjadi lebih efisien, mereka harus berspesialisasi dalam beberapa tugas. Organisasi membantu membagi pekerjaan menjadi kegiatan yang diberikan kepada orang yang berbeda. Akibatnya, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem manajemen yang dapat

- membantu mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditentukan
3. Tujuan Yang Sama
Semua struktur organisasi berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan yang sama. Struktur organisasi harus dibangun dengan tujuan jelas yang memungkinkan organisasi beroperasi dengan baik
 4. Hubungan Kooperatif
Organisasi yang terstruktur dengan baik mendorong orang untuk bekerja sama. Sebuah organisasi tidak dapat dibentuk hanya oleh satu orang; itu memerlukan minimal dua orang. Organisasi yang baik membantu membangun hubungan yang kuat. Hubungan antara anggota dan departemen harus vertikal dan horizontal. Struktur organisasi harus dibuat dengan cara yang memotivasi karyawan untuk melakukan apa yang mereka lakukan.
 5. Hubungan Otoritas-Tanggungjawab
Suatu organisasi terdiri dari berbagai posisi yang diatur secara hierarkis dan masing-masing memiliki wewenang dan tugas yang ditentukan. Otoritas pusat selalu ada di suatu organisasi yang baik. Hirarki posisi dalam suatu organisasi menentukan saluran komunikasi dan pola hubungan; untuk mempertahankan hubungan ini, penting untuk memiliki budaya organisasi yang baik.

4.5. Manfaat Organisasi

Beberapa manfaat bergabung atau memulai suatu organisasi antara lain (Ayu, 2021):

1. Pencapaian lebih mudah Ini mengacu pada pembagian kerja dalam organisasi sesuai dengan keterampilan anggota yang direkrut. Juga karena kami memiliki visi dan misi yang sama, maka ketika kami ingin mewujudkannya, kami merasa sangat ringan dan optimis bahwa kami dapat mencapai tujuan yang telah kami tetapkan

2. Metode pemecahan masalah yang mudah, organisasi seharusnya tidak hanya menyatukan beberapa orang, mereka harus bebas dari konflik. Berpikir tentang organisasi menyatukan pemikiran yang berbeda dari sudut yang berbeda. Orang yang berbeda memiliki perspektif yang berbeda. Oleh karena itu, konflik mungkin ada. Tapi saya punya solusi yang sama
3. Peningkatan wawasan dan pengetahuan, penyelenggara tidak hanya harus memperoleh pengetahuan akademik, tetapi juga memahami masalah sosial dan mampu mengasah kepekaan mereka terhadap lingkungan yang ada. Maka tidak heran jika terkadang ada banyak badan yang melakukan diskusi terbuka dan semacamnya. Ini akan menjadi salah satu pilihan Anda untuk memperluas pengetahuan dan wawasan anggota.
4. Pengembangan skill public speaking, sebagai anggota, juga sangat mementingkan berbicara di depan umum dan mengungkapkan kekaguman pada fenomena tertentu. Selain itu, tidak banyak penyelenggara yang benar-benar membutuhkan pemerintah untuk mengungkapkan keinginan mereka akan regulasi di masa mendatang

4.6. Jenis-Jenis Organisasi

Organisasi dapat di bagi menjadi beberapa jenis berdasarkan kriteria, tujuan, struktur, kepemilikan, atau sektor dimana organisasi tersebut beroperasi, di antaranya:

1. Organisasi Formal, jenis organisasi formal ini sangat mengikat para anggotanya, dan uraian tugas mereka biasanya sangat jelas dan terperinci. Sistemnya sendiri mengadopsi sistem vertikal. Bos Anda akan dengan cepat membebaskan tugas kepada Anda berdasarkan kekuatan Anda. Contoh khusus termasuk sekolah dan lembaga publik lainnya.

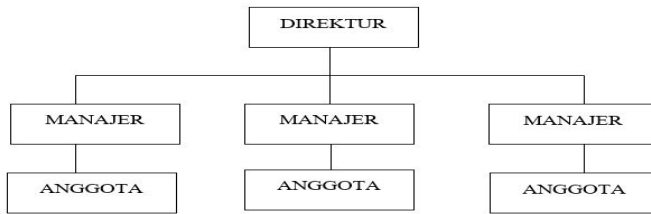
2. Organisasi Non Formal, Ini hampir sama dengan yang sebelumnya, hanya saja tidak terlalu membatasi dan lebih fokus pada kebutuhan yang ada. Sistem yang mereka gunakan juga vertikal, namun tidak sesulit dulu. Contoh khusus termasuk lembaga swasta dan Bimbel.
3. Organisasi Fungsional, jenis organisasi fungsional ini adalah organisasi yang mengandalkan fungsi dari beberapa anggota yang ada untuk mencapai tujuan yang telah disepakati. Anda dapat menggunakan sistem vertikal yaitu sistem atas ke bawah atau horizontal. Dari sini kita dapat menyimpulkan bahwa organisasi ini sangat fleksibel. Contoh khusus termasuk koperasi dan layanan kesehatan

4.7. Tipe dan Bentuk Organisasi

Bergantung pada apa yang membedakannya, organisasi memiliki banyak jenis. Bentuk atau tipe organisasi adalah salah satu yang membedakan organisasi dari yang lain. Struktur organisasi adalah ciri khas bentuk atau tipe organisasi. Struktur organisasi adalah ide abstrak yang menunjukkan bagaimana pekerjaan akan dibagi. Orang-orang yang bertanggung jawab atas tugas-tugas yang telah ditetapkan, mekanisme koordinasi formal, dan pola interaksi dalam organisasi Menurut bentuk atau jenisnya, ada enam kategori organisasi (Hermanto, 2021), yaitu:

1. Organisasi Lini Organisasi

Menurut Saydam (1993), organisasi garis adalah bentuk organisasi di mana manajer puncak, dianggap sebagai sumber dari segala otoritas. Semua keputusan dan tanggung jawab ada di satu tangan, dengan hanya satu manajer lini yang mengawasi setiap anggota. Dalam organisasi dengan kepemimpinan, karyawan hanya memiliki satu manajer yang menjadi tanggung jawab mereka. Struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1 Struktur organisasi lini

Sumber:

Pada prinsipnya semua organisasi harus berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip organisasi yang ada, tetapi dalam bentuk organisasi diterapkan prinsip-prinsip utama yang tergantung pada bentuk/jenis organisasi. Demikian pula, organisasi lini memiliki prinsip dasar hierarki, kesatuan komando, tanggung jawab, dan kepemimpinan. Organisasi lini sangat menekankan pada siapa yang berada di puncak dan di bawah struktur, siapa yang memberi perintah kepada siapa dan siapa yang bertanggung jawab kepada siapa. Pemimpin juga dipandang sebagai sumber otoritas, dan kehadiran pemimpin yang defensif dan tabah berdampak besar pada organisasi. Pilar hirarki merupakan pilar utama dalam organisasi lini karena kewenangan lini merupakan hal yang paling penting.

Ciri-Ciri Organisasi Lini (Mokhammad, 2019):

- Hubungan antara atasan dan bawahan tetap langsung dengan satu garis wewenang.
- Kemungkinan jumlah karyawan lebih sedikit.
- Pemilik modal adalah pemimpin tertinggi.
- Pekerjanya belum terlatih.
- Setiap unit kepala memiliki otoritas dan tanggung jawab penuh atas semua operasi.
- Struktur organisasi yang lazim dan stabil

- g. Tingkat kedisiplinan, yang lebih mudah dipertahankan dan dijaga.
- h. Biasanya digunakan oleh organisasi kecil atau baru berdiri.

2. Organisasi Staf

Menurut Saydam (1993), organisasi staf adalah bentuk organisasi tanpa rantai komando ke bawah. Karyawan hanya membantu manajemen dalam memastikan bahwa operasi berjalan dengan lancar. Organisasi staf adalah organisasi yang sederhana. Dalam organisasi staf, karyawan atau pekerja dalam organisasi dianggap sebagai staf. Struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.2 Struktur organisasi staf

Sumber: (Wisnu, 2019)

Organisasi staf harus mematuhi tujuan organisasi setiap saat untuk memastikan bahwa kegiatan staf memberi nasihat, dan membantu dalam pencapaian tujuan organisasi tetap berada dalam tujuan organisasi. Organisasi juga membutuhkan keseimbangan.

Pegawai yang berada dalam struktur organisasi adalah pegawai yang benar-benar perlu eksis dan memenuhi kebutuhan organisasi, agar struktur organisasi tidak boros atau pelit secara struktural. Pilar organisasi yang penting dalam

organisasi SDM adalah pilar koordinasi. Hubungan antara manajer dan karyawan dihubungkan dengan jalur koordinasi, dan komunikasi serta koordinasi antara manajer dan karyawan harus selalu dijaga untuk meningkatkan produktivitas karyawan.

3. Organisasi Lini dan Staf

Menurut Sukarna (1992), disebutkannya organisasi garis dan staf karena selain wewenang garis yang mewakili rantai komando, juga terdapat wewenang staf. Organisasi lini dan staf merupakan gabungan dari organisasi lini dan staf. Artinya, di dalam suatu organisasi, selain adanya struktur rantai komando, juga terdapat struktur personalia yang dimaksudkan untuk memberikan dukungan dan saran pengambilan keputusan kepada pemimpin serta menggerakkan organisasi dan proses untuk mencapai tujuan organisasi.

Kehadiran staf dalam suatu organisasi mewakili struktur organisasi, dan orang-orang yang dipilih sebagai pemimpin belum tentu kompeten dan profesional pada posisi yang bersangkutan. Struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut



Gambar 4.3 Struktur organisasi Garis dan Staf.

Sumber: (Wisnu, 2019)

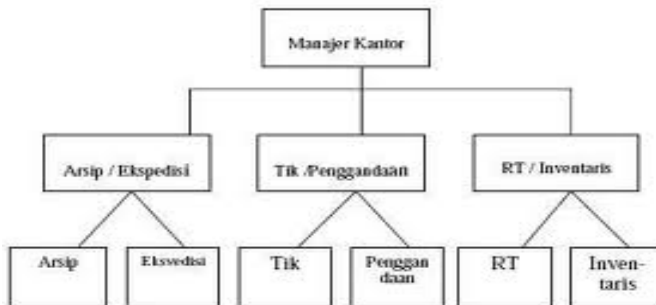
Berdasarkan Gambar 4.3 bahwa organisasi ini merupakan gabungan dari dua bentuk organisasi, maka prinsip-prinsip yang harus ditekankan dalam organisasi garis dan organisasi staf, juga akan ditekankan dalam bentuk organisasi ini. Hal ini dikarenakan keberadaan organisasi merupakan langkah yang memadukan keunggulan dua organisasi dengan menghilangkan sisi negatifnya. Dalam bentuk organisasi garis dan staf yang demikian, pilar-pilar organisasi harus terus dipelihara dengan baik. Harus ada hirarki yang jelas, sehingga jelas siapa memberi perintah kepada siapa dan siapa bertanggung jawab kepada siapa. Pilar koordinasi antara semua orang juga harus ada sehingga semua orang bergerak ke arah yang sama dan tidak tumpang tindih untuk mencapai tujuan organisasi.

Ciri-Ciri Organisasi Lini dan Staff (Mokhammad, 2019):

- a. Tidak ada hubungan langsung antara atasan dan bawahan.
- b. Pimpinan tertinggi hanya dipegang oleh satu orang, tetapi dibantu oleh beberapa staf
- c. Ada dua kelompok wewenang, lini dan staf; dan
- d. Jumlah karyawan cenderung lebih besar; dan
- e. Sering digunakan dalam organisasi besar, kompleks.
- f. Pkerjanya memiliki spesialisasi

4. Organisasi Fungsional

Organisasi fungsional dipahami sebagai suatu bentuk organisasi, yang di dalamnya terdapat hubungan yang kurang bergantung pada hierarki struktural dan lebih terfokus pada jenis dan sifat pekerjaan yang dilakukan. Menurut Hasibuan (2001), pembagian kerja dalam organisasi fungsional menjadi perhatian serius karena didasarkan pada keahlian masing-masing orang dalam organisasi tersebut. Struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.4 Struktur organisasi fungsional

Sumber: (Wisnu, 2019)

Organisasi fungsional menekankan prinsip fungsional dan pemisahan. Prinsip fungsional menekankan pada pembagian kerja dan pembagian tugas. Prinsip segregasi, sebaliknya, menekankan bahwa orang A tidak dapat melakukan pekerjaan orang B karena setiap orang diberi job description masing-masing. Bentuk organisasi menurut spesialisasi pegawai memperkuat pembagian kerja, pembentukan departemen, dan pilar kerjasama. Jika pekerjaan tidak dibagi dengan benar, karyawan mungkin melakukan sesuatu yang salah, dan jika pekerjaan tidak dibagi antar departemen, ada kemungkinan duplikasi yang lebih besar terjadi di dalam organisasi. Setiap bawahan menerima perintah dari banyak pimpinan, bukan hanya satu pimpinan, sehingga diperlukan kekuatan koordinasi yang kuat. Oleh karena itu, komunikasi yang baik harus dibangun untuk mengintegrasikan pekerjaan menuju pencapaian tujuan

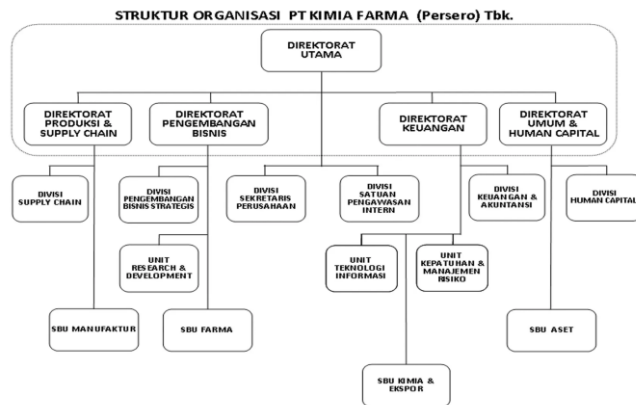
Ciri-Ciri Organisasi Fungsional (Mokhammad, 2019):

- a. Tidak ada pemisahan antara tugas-tugas penting dan tugas-tugas bantuan.
- b. Terdapat spesialisasi bidang yang cukup maksimal.
- c. Tidak ada perbedaan tingkatan dalam pembagian tugasnya.
- d. Organisasi sangat bersatu.

e. Pekerjaan yang tidak rutin atau teknis

5. Organisasi Lini, Staf dan Fungsional

Organisasi besar menggunakan struktur organisasi yang lebih kompleks karena gabungan organisasi lini, staf, dan fungsional. Sebagai contoh, struktur organisasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.5 Struktur organisasi lini, Fungsional, & staf

Sumber: (Wisnu, 2019)

Organisasi ini terdiri dari gabungan dari tiga jenis organisasi, jadi prinsip-prinsip yang harus ditekankan juga berasal dari gabungan dari tiga jenis organisasi tersebut. Organisasi yang efektif menunjukkan hierarki yang jelas dan pembagian tugas yang jelas. Karakteristik garis, fungsi dan organisasi staf (Mokhammad, 2019):

- Menggabungkan organisasi lini, staf, dan fungsional.
- Sering digunakan di perusahaan besar.
- Cenderung memiliki banyak karyawan.
- Sistemnya rumit dan kompleks.
- Mempunyai tiga unsur karyawan pokok, yaitu yang memiliki tugas pokok, tugas bantuan, dan tugas fungsional.

6. Organisasi Komite

Bentuk organisasi yang terakhir adalah organisasi kepanitiaan atau organisasi kepanitiaan. Dalam organisasi ini semua tugas dilakukan secara bersama-sama atau kolektif. Struktur komite terdiri dari Komite Eksekutif dan Komite Personalia. Dewan atau ketua komite terdiri dari sejumlah orang yang disebut dewan. Komite personalia memiliki wewenang personalia (Mokhammad, 2019).

Ciri-Ciri Organisasi Komite:

- a. Ada dewan, di mana anggota bertindak secara kolektif dan bersama-sama.
- b. Organisasi mengutamakan musyawarah.
- c. Setiap anggota dewan memiliki hak, wewenang, dan tanggung jawab yang sama.
- d. Organisasi sering digunakan, dan biasanya besar.
- e. Strukturnya rumit dan tidak sederhana.
- f. Biasanya bekerja di perbankan, asuransi, atau bisnis

DAFTAR PUSTAKA

- Awaru, T., Fitria, N., Ainun, N., Khairunisha, M., & Husnia, H. (2019). Komunikasi Organisasi. *Research GateGate, January*, 228.
- Ayu, A. (2021). *Arti Organisasi: Besaran, Manfaat, Jenis dan 3 Tipe*.
- Banjarnahor, A. R., Handiman, S. P. U. T., Sesilia, A. P., Kato, S. S. I., Purba, A. T. L., Sahir, S. H., Widarman, A., Bonaraja, D. G., & Sianipar, J. H. (2022). *Dasar Komunikasi Organisasi* (Issue August).
- Hasan, S., Diwyarthi, N. D. M. S., Nugroho, H., Muniarty, P., Amruddin, A., Santoso, A., Sarjana, S., Afandi, A., Sari, Y. P., Tarigan, B. A., & Solehudin, S. (2022). Komunikasi Dalam Organisasi. In E. P. S. Sari & M. T. Rambe (Eds.), *Pengantar Manajemen* (pp. 130–142). PT Global Eksekutif Teknologi.
<https://doi.org/10.21070/2018/978-602-5914-18-8>
- Hermanto, N. (2021). Tipe-Tipe Organisasi. *Academia.Edu, Mi*, 5–24.
- Mokhammad. (2019). *Bentuk-Bentuk Organisasi Beserta Ciri-Ciri dan Jenis-Jenisnya*.
- Nainggolan, N. ., Mawati, A. T., Gandasari, D., Ardiana, D. P. Y., Purba, B., Kato, I., & Simarmata, M. M. (2021). Komunikasi Organisasi: Teori, Inovasi dan Etika. In *Yayasan Kita Menulis*. (1st ed., Issue April). Yayasan Kita Menulis.
- Novi, V. (2021). *Pengertian Organisasi: Konsep, Karakteristik dan Metafora Organisasi*.
- Purwanto, A. J. (2019). *Inovasi dan Perubahan Organisasi*. 547.

- Putri, V. K. M. (2022). *Pengertian Organisasi dan Tujuannya*.
- Umnah, S. (2023). *Pengertian Organisasi, Unsur, Jenis, Ciri Hingga Konsep Organisasi yang Baik Secara Umum*.
- Wisnu, D. (2019). *Teori Organisasi "Struktur dan Desain*.
UMMPress.

BAB 5

RUANG LINGKUP ILMU KOMUNIKASI

Oleh Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

5.1. Pendahuluan

Komunikasi organisasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara anggota organisasi yang bertujuan untuk mempertahankan, mengembangkan, dan memperkuat organisasi (Van Riel & Fombrun, 2007). Komunikasi organisasi mencakup pertukaran informasi, gagasan, dan pandangan antara anggota organisasi, termasuk pemimpin, karyawan, dan rekan kerja. Tujuan dari komunikasi organisasi adalah untuk mencapai pemahaman bersama, koordinasi, dan pencapaian tujuan organisasi (Rustan & Hakki, 2017). Salah satu aspek penting dari komunikasi organisasi adalah penyampaian pesan yang jelas dan konsisten (Hasmawati, 2018). Pesan yang jelas memastikan bahwa informasi yang disampaikan dapat dipahami dengan benar oleh penerima. Pemilihan kata yang tepat, gaya bahasa yang jelas, dan struktur pesan yang teratur sangat penting dalam memastikan kejelasan pesan (Gray & Balmer, 1998). Selain itu, konsistensi dalam komunikasi memastikan bahwa pesan yang sama disampaikan secara seragam kepada semua anggota organisasi, sehingga menghindari kebingungan atau kesalahpahaman yang dapat merusak komunikasi efektif (Arifin, 2006). Komunikasi organisasi juga melibatkan penggunaan media komunikasi yang tepat. Dalam era digital saat ini, media komunikasi seperti email, pesan instan, dan platform kolaborasi online telah menjadi alat yang umum

digunakan dalam komunikasi organisasi (Helmayuni et al., 2022). Namun, penting untuk memilih media yang sesuai dengan pesan dan konteks yang ingin disampaikan. Misalnya, untuk pesan yang lebih kompleks atau penting, pertemuan tatap muka atau konferensi video (Rukmana, Zebua, et al., 2023) dapat lebih efektif daripada hanya mengandalkan komunikasi tertulis (Rukmana, 2023b).

Komunikasi organisasi haruslah menjadi komunikasi dua arah. Ini berarti penting bagi anggota organisasi untuk mendengarkan dengan baik dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Komunikasi dua arah memungkinkan saling pengertian antara pemberi dan penerima pesan (SURIATI et al., 2022). Ini juga memberikan kesempatan bagi anggota organisasi untuk berbagi gagasan, kekhawatiran, atau masukan, sehingga menciptakan iklim kerja yang inklusif dan kolaboratif (Rijal et al., 2023). Pemimpin organisasi memiliki peran yang signifikan dalam memfasilitasi komunikasi organisasi yang efektif. Pemimpin harus menjadi contoh yang baik dalam komunikasi terbuka, jujur, dan mendukung. Juga harus memastikan bahwa informasi dan arah yang jelas disampaikan kepada anggota organisasi, sehingga menciptakan kepercayaan dan pemahaman bersama (Nuzuli, 2022). Selain itu, pemimpin juga harus mendorong komunikasi dua arah, mendengarkan dengan aktif, dan mempertimbangkan masukan dari anggota organisasi (Nurdin et al., 2013).

Komunikasi organisasi yang efektif juga melibatkan pemahaman tentang audiens yang dituju. Setiap anggota organisasi memiliki latar belakang, kebutuhan, dan preferensi komunikasi yang berbeda. Oleh karena itu, penting bagi pengirim pesan untuk memahami audiens dan mengadaptasi gaya dan bahasa komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi audiens. Ini akan membantu memastikan bahwa pesan yang disampaikan relevan dan diterima dengan baik oleh penerima. Komunikasi organisasi yang efektif adalah elemen

kunci dalam kesuksesan organisasi. Melalui komunikasi yang jelas, konsisten, dua arah, dan adaptif, organisasi dapat mencapai pemahaman bersama, kolaborasi, dan pencapaian tujuan yang lebih baik. Komunikasi organisasi yang baik juga memperkuat ikatan antara anggota organisasi, membangun kepercayaan, dan menciptakan budaya yang inklusif dan kolaboratif. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memberikan perhatian yang cukup pada pengembangan komunikasi organisasi yang efektif sebagai bagian integral dari upaya keseluruhan dalam mencapai keunggulan organisasi (Waluyo et al., 2023). Ketika menggali lebih dalam ke dasar teoretis komunikasi organisasi, kita menemukan permadani kaya model dan teori yang menjelaskan dinamika interaksi manusia dalam organisasi. Mengeksplorasi model dan teori komunikasi klasik, seperti model Shannon-Weaver dan model transaksional, dan memeriksa bagaimana itu diadaptasi dan diterapkan pada konteks pengaturan organisasi yang unik. Melalui lensa teoretis ini, dapat memperoleh wawasan tentang kompleksitas arus informasi, putaran umpan balik, dan pengaruh dinamika kekuasaan pada komunikasi dalam organisasi (Cangara, 2012).

Selain itu, uraian ini mengungkap evolusi dan pengembangan komunikasi organisasi sebagai disiplin ilmiah, menelusuri asal-usulnya dari studi era industri awal hingga sifat interdisipliner saat ini. Menggambar pada wawasan dari sosiologi, psikologi, antropologi, dan manajemen, komunikasi organisasi telah berkembang menjadi bidang multidimensi yang mengakui keterkaitan komunikasi dengan struktur organisasi, gaya kepemimpinan, dan konteks budaya (Harto et al., 2022).

5.2. Model Manajemen Reputasi dalam Membangun Citra

Dalam permadani rumit dinamika organisasi, komunikasi berfungsi sebagai benang penghubung yang menjalin individu, tim, dan pemangku kepentingan bersama (Yanto Rukmana et al.,

2021). Komunikasi organisasi yang efektif bukan hanya sarana penyampaian informasi; itu adalah sumber kehidupan yang memelihara hubungan, membentuk budaya, dan memengaruhi persepsi organisasi di mata para pemangku kepentingannya (Sono et al., 2023). Memperkenalkan model manajemen reputasi sebagai landasan dalam membangun citra perusahaan yang kuat (Milyane et al., 2022). Mulai dengan membenamkan diri dalam esensi komunikasi organisasi, memahami dampaknya yang mendalam pada setiap aspek keberadaan organisasi. Dari saluran komunikasi internal yang memfasilitasi kolaborasi dan berbagi pengetahuan di antara karyawan, hingga upaya komunikasi eksternal yang melibatkan pelanggan, investor, dan publik yang lebih luas, menyadari pengaruh komunikasi yang luas dalam membentuk budaya organisasi, mendorong inovasi, dan mengarahkan tujuan strategis. Ketika menggali lebih dalam ke dasar teoretis komunikasi organisasi, kita menemukan permadani model dan teori yang kaya yang memberikan wawasan tentang seluk-beluk dinamika komunikasi. Menjelajahi model klasik seperti model transmisi, model interaksional, dan model kontrol strategis, memperoleh pemahaman tentang bagaimana pesan dikirim, diterima, dan ditafsirkan dalam konteks organisasi. Uraian ini juga memeriksa teori komunikasi, seperti teori pertukaran sosial dan teori interaksionisme simbolik, yang menyoroti kompleksitas proses komunikasi antar pribadi dan organisasi (Zamroni, 2022).

Dibangun di atas landasan teoretis komprehensif ini, kemudian memperkenalkan model manajemen reputasi sebagai komponen kunci dalam membangun citra perusahaan yang positif. Citra perusahaan, dan persepsi pemangku kepentingan, mengakui pentingnya reputasi sebagai aset berharga bagi organisasi. Dengan memahami komponen model, termasuk penilaian reputasi, pemantauan reputasi, peningkatan reputasi, dan perbaikan reputasi, diperoleh wawasan tentang praktik strategis yang diterapkan organisasi untuk membentuk reputasi dan memupuk citra perusahaan yang kuat (Aula & Mantere,

2020). Fundamental manajemen reputasi yang efektif dalam konteks lanskap bisnis saat ini. Menyelidiki ekspektasi pemangku kepentingan yang berkembang, dampak media digital dan platform sosial terhadap reputasi, dan peran pertimbangan etis dalam manajemen reputasi. Dengan memeriksa contoh dunia nyata dan studi kasus, mengilustrasikan kekuatan manajemen reputasi dalam membangun dan mempertahankan citra perusahaan yang positif, serta konsekuensi dari kerusakan reputasi dan tantangan selanjutnya yang dihadapi oleh organisasi. Panggung untuk eksplorasi mendalam tentang komunikasi organisasi dan perannya dalam manajemen reputasi dan pembangunan citra. Dengan memahami seluk-beluk komunikasi organisasi, memahami landasan teoretis, dan mengungkap model manajemen reputasi, pembaca memperoleh pemahaman mendalam tentang kekuatan dan potensi komunikasi yang efektif dalam membentuk persepsi pemangku kepentingan, membangun kepercayaan, dan memelihara citra perusahaan yang positif (Helm, 2011). Berbekal pengetahuan ini, organisasi dapat memulai perjalanan strategis manajemen reputasi, memanfaatkan komunikasi sebagai alat untuk mendorong keunggulan, meningkatkan reputasi, dan membangun identitas unik di dunia yang semakin kompetitif dan saling terhubung (Panuju, 2018).

5.3. Manajemen Reputasi dalam Komunikasi Organisasi

Memelihara Kepercayaan, Mempengaruhi Persepsi, dan Menjaga Legitimasi Organisasi (Razali et al., 2023). Reputasi adalah mata uang kepercayaan dalam lanskap bisnis modern. Ini adalah aset yang rumit dan tak ternilai yang membutuhkan waktu bertahun-tahun untuk dibangun, namun dapat dihancurkan hanya dalam sekejap (Tanković, 2015). Karena organisasi beroperasi di lingkungan yang semakin kompleks dan saling berhubungan, kebutuhan untuk mengelola dan melindungi reputasi secara efektif menjadi sangat penting (Budianto & Sos, 2016). Memulai eksplorasi manajemen

reputasi yang mencerahkan dalam ranah komunikasi organisasi, mengungkap signifikansinya, kerangka kerja teoretis, dan implikasi strategis (Abratt & Kleyn, 2012). Mempelajari inti dari manajemen reputasi, memahami pengaruhnya yang mendalam terhadap keberhasilan organisasi dan hubungan pemangku kepentingan. Reputasi bertindak sebagai simbol yang kuat, mewakili karakter, nilai, dan rekam jejak organisasi. Ini merangkum persepsi, keyakinan, dan emosi pemangku kepentingan, membentuk sikap, perilaku, dan keputusan (Cahyaningrum et al., 2023). Dengan memahami peran penting reputasi dalam membangun legitimasi organisasi dan keunggulan kompetitif, menyadari pentingnya manajemen reputasi sebagai keharusan strategis (Hakim et al., 2023). Untuk menavigasi kompleksitas manajemen reputasi, menyelidiki landasan teoretis yang mendukung disiplin yang rumit ini. Mengeksplorasi konsep-konsep seperti citra perusahaan, risiko reputasi, dan komunikasi krisis, mengenali dampak mendalamnya terhadap bagaimana organisasi dipersepsikan oleh para pemangku kepentingan. Dengan memeriksa kerangka kerja teoretis seperti Corporate Identity and Image Model, Model Hubungan Pemangku Kepentingan, dan Model Perbaikan Reputasi, memperoleh wawasan berharga tentang sifat multifaset manajemen reputasi dan dinamika mempertahankan, memperbaiki, dan meningkatkan reputasi organisasi (Zulkifli, 2023).

Melalui studi kasus yang menarik dan contoh dunia nyata, mengungkap keberhasilan dan kegagalan upaya manajemen reputasi. Menyelidiki strategi yang digunakan oleh organisasi yang telah membangun dan memelihara reputasi positif secara efektif, serta dampak yang dihadapi oleh mereka yang gagal dalam upaya manajemen reputasi. Dengan membedah kasus-kasus ini, mengambil pelajaran berharga dan praktik terbaik yang dapat diterapkan pada konteks organisasi yang beragam, membantu pembaca memahami seluk-beluk manajemen reputasi dan potensi dampaknya terhadap

kelangsungan hidup organisasi jangka Panjang (Setiawan et al., 2023). Tantangan utama yang dihadapi oleh organisasi dalam mengelola reputasi di tengah lanskap digital yang berkembang, ekspektasi pemangku kepentingan yang tinggi, dan pengaruh media sosial yang meluas. Mengeksplorasi peran pertimbangan etis dalam manajemen reputasi, menekankan pentingnya transparansi, keaslian, dan perilaku perusahaan yang bertanggung jawab. Dengan memeriksa hubungan antara manajemen reputasi dan tanggung jawab sosial perusahaan, juga menyoroti bagaimana organisasi dapat menyelaraskan tindakan dengan ekspektasi masyarakat, memupuk reputasi positif, dan memperkuat kepercayaan pemangku kepentingan (Fahlevi et al., 2023).

Pengantar ini mengatur panggung untuk perjalanan mendalam ke ranah manajemen reputasi dalam komunikasi organisasi. Dengan memahami seluk-beluk reputasi, landasan teoretisnya, dan implikasi strategis untuk keberhasilan organisasi, pembaca memperoleh pemahaman mendalam tentang kekuatan dan pentingnya manajemen reputasi. Berbekal pengetahuan ini, pembaca diperlengkapi untuk menavigasi lanskap dinamis komunikasi organisasi, memelihara kepercayaan, memengaruhi persepsi, dan menjaga aset paling berharga organisasi – reputasinya (Gotsi & Wilson, 2001).

5.4. Membangun Citra Perusahaan melalui Strategi Komunikasi

Membentuk Persepsi, Menginspirasi Kepercayaan, dan Menumbuhkan Identitas Merek (Meltareza & Tawaqal, 2023). Di dunia yang sangat terhubung dan didorong oleh informasi saat ini, organisasi terus-menerus berada di bawah pengawasan. Persepsi perusahaan, produknya, dan nilai-nilainya dapat membuat atau menghancurkan kesuksesannya di pasar. Membangun citra perusahaan yang kuat telah menjadi keharusan strategis, yang mengharuskan organisasi menyusun narasi yang menarik, melibatkan pemangku kepentingan, dan

berkomunikasi secara efektif untuk membentuk opini public (Kurniawan et al., 2023). Eksplorasi mendalam tentang bagaimana strategi komunikasi yang efektif memainkan peran penting dalam membangun citra perusahaan yang positif (Cravens & Oliver, 2006). Di mulai dengan menyelidiki sebuah esensi citra perusahaan, memahaminya sebagai kesan kolektif, emosi, dan asosiasi yang dimiliki pemangku kepentingan tentang suatu organisasi. Ini mewakili karakter, nilai, dan reputasi organisasi, memengaruhi preferensi konsumen, keputusan investor, dan persepsi karyawan. Dengan menyadari pentingnya citra perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif dan mendorong kesuksesan organisasi, membuka kekuatan komunikasi yang efektif sebagai pendorong utama dalam membentuk dan meningkatkan citra ini.

Saat mempelajari lebih dalam ranah strategi komunikasi, mengungkap alat dan teknik strategis yang digunakan oleh organisasi untuk membangun citra perusahaan yang menarik. Mengeksplorasi bagaimana komunikasi berfungsi sebagai media yang kuat untuk menyusun narasi merek, membangun hubungan emosional dengan pemangku kepentingan, dan menyampaikan identitas organisasi yang konsisten. Dengan memanfaatkan campuran saluran komunikasi, termasuk hubungan masyarakat, periklanan, media sosial, dan komunikasi internal, organisasi dapat menyampaikan nilai, visi, dan proposisi penjualan unik secara efektif, mendorong citra perusahaan yang berbeda.

Komunikasi internal, sebagai komponen penting, memainkan peran penting dalam membangun citra perusahaan yang kuat. Mengeksplorasi bagaimana praktik komunikasi internal yang transparan, autentik, dan inklusif dapat membentuk budaya organisasi, melibatkan karyawan, dan menginspirasi duta merek. Dengan memupuk rasa memiliki, tujuan bersama, dan keselarasan dengan nilai-nilai organisasi, komunikasi internal yang efektif menciptakan landasan yang

kuat untuk citra perusahaan yang positif yang beresonansi dengan pemangku kepentingan internal dan eksternal (Wakil et al., 2022). Strategi komunikasi eksternal juga berada di bawah pengawasan saat mengungkapkan bagaimana organisasi terlibat dengan berbagai pemangku kepentingan untuk menumbuhkan citra perusahaan yang positif. Memeriksa peran PR dalam mengelola hubungan media, menyusun pesan persuasif, dan menanggapi krisis. Selanjutnya, mengeksplorasi bagaimana organisasi secara strategis terlibat dengan pelanggan, investor, komunitas, dan badan pengatur untuk membangun kepercayaan, meningkatkan reputasi, dan menumbuhkan citra perusahaan yang menguntungkan. Dengan memahami nuansa komunikasi pemangku kepentingan yang ditargetkan, organisasi dapat menyesuaikan pesan, saluran, dan metode penyampaianya untuk memengaruhi persepsi secara efektif dan membina hubungan yang positif (Kurniawan et al., 2023). Etika dan tanggung jawab sosial perusahaan muncul sebagai pertimbangan kritis dalam membangun citra perusahaan yang berkelanjutan. Menyelidiki implikasi etis dari strategi komunikasi, menekankan pentingnya transparansi, kejujuran, dan perilaku yang bertanggung jawab. Dengan menyelaraskan upaya komunikasi dengan harapan masyarakat, menunjukkan kewarganegaraan korporat, dan menerapkan praktik keberlanjutan, organisasi tidak hanya dapat membangun citra korporat yang positif tetapi juga berkontribusi untuk kebaikan yang lebih besar (Rukmana, Meltareza, et al., 2023).

Mengukur dan mengevaluasi citra perusahaan berfungsi sebagai komponen penting dari strategi komunikasi. Menjelajahi metrik, indikator, dan metodologi penelitian yang digunakan untuk mengukur persepsi pemangku kepentingan, memantau reputasi merek, dan menilai dampak upaya komunikasi. Dengan memanfaatkan wawasan berbasis data, organisasi dapat membuat keputusan berdasarkan informasi, menyempurnakan strategi komunikasi, dan terus memelihara citra perusahaan yang positif (Hendrayady et al., 2021). Dengan memahami

kekuatan komunikasi dalam membentuk persepsi, menginspirasi kepercayaan, dan menumbuhkan identitas merek, pembaca memperoleh wawasan berharga tentang peran strategis komunikasi dalam kesuksesan organisasi. Berbekal pengetahuan ini, organisasi dapat menavigasi lanskap dinamis manajemen reputasi, keterlibatan pemangku kepentingan, dan pembangunan merek, yang pada akhirnya menumbuhkan citra perusahaan yang positif yang beresonansi dengan pemangku kepentingan dan mendorong pertumbuhan yang berkelanjutan (Nuzuli, 2022).

5.5. Meningkatkan Budaya Organisasi melalui Komunikasi

Komunikasi memiliki peran krusial dalam membangun budaya organisasi yang kuat dan berdaya tahan (Doorley & Garcia, 2020). Komunikasi yang efektif memungkinkan anggota organisasi untuk saling memahami, berbagi informasi, dan bekerja sama dengan lebih baik. Dengan kata lain, komunikasi yang baik adalah pondasi utama dalam membentuk norma, nilai, dan perilaku yang menjadi ciri khas budaya organisasi (SURIATI et al., 2022). Pentingnya komunikasi yang terbuka dan transparan dalam meningkatkan budaya organisasi tidak dapat diabaikan. Komunikasi yang terbuka berarti memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki akses yang sama terhadap informasi yang relevan. Hal ini mencakup menyampaikan kebijakan, tujuan strategis, pencapaian, dan tantangan yang dihadapi organisasi secara jelas dan konsisten. Dalam konteks ini, transparansi menjadi kunci, di mana informasi disampaikan tanpa adanya bias atau penyembunyian yang tidak perlu. Dengan demikian, anggota organisasi merasa dihargai dan memiliki kepercayaan yang lebih tinggi terhadap kepemimpinan dan sistem organisasi secara.

Selain itu, komunikasi dua arah juga memegang peranan penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Komunikasi

yang dua arah memungkinkan anggota organisasi untuk berpartisipasi secara aktif dalam proses pengambilan keputusan. Ini menciptakan lingkungan yang inklusif, di mana suara dan kontribusi setiap individu dihargai. Komunikasi yang dua arah juga melibatkan mendengarkan dengan baik dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Dengan demikian, anggota organisasi merasa didengar, dihormati, dan memiliki peran aktif dalam pengembangan budaya organisasi (Hasmawati, 2018). Kolaborasi adalah aspek penting lainnya dalam memperkuat budaya organisasi melalui komunikasi. Komunikasi yang kolaboratif mendorong adanya kerja tim, pertukaran gagasan, dan pemecahan masalah bersama. Ketika komunikasi berlangsung dengan baik di antara anggota organisasi, sinergi tercipta, dan inovasi dapat muncul. Kolaborasi juga mempromosikan rasa kepemilikan bersama terhadap kesuksesan organisasi, sehingga membentuk budaya yang berorientasi pada hasil dan pencapaian Bersama (Mulyana & Rakhmat, 1990).

Peran pemimpin dalam membangun budaya organisasi melalui komunikasi tidak bisa diabaikan. Pemimpin berperan sebagai agen perubahan dan pemrakarsa dalam mengkomunikasikan nilai-nilai organisasi, membangun iklim kerja yang sehat, dan memfasilitasi pertumbuhan profesional anggota organisasi. Dalam hal ini, pemimpin harus menjadi contoh yang baik dalam komunikasi yang terbuka, jujur, dan mendukung. Pemimpin harus membentuk budaya yang mendorong anggota organisasi untuk berbagi informasi, berdiskusi terbuka, dan saling mendukung dalam mencapai tujuan Bersama (Gray & Balmer, 1998). Pelatihan komunikasi juga merupakan upaya penting dalam meningkatkan budaya organisasi. Dengan memberikan pelatihan komunikasi kepada anggota organisasi juga anggota organisasi dapat mengembangkan keterampilan yang diperlukan, seperti mendengarkan aktif, mengekspresikan gagasan dengan jelas, mengelola konflik secara konstruktif, dan memberikan umpan

balik yang bermanfaat (Cravens & Oliver, 2006). Pelatihan ini juga dapat membantu anggota organisasi memahami pentingnya komunikasi yang efektif dalam membangun hubungan kerja yang baik, meningkatkan kepuasan kerja, dan memperkuat ikatan sosial dalam organisasi (Kim et al., 2020).

Meningkatkan budaya organisasi melalui komunikasi yang efektif adalah suatu proses yang berkelanjutan. Komunikasi yang terbuka, transparan, dua arah, kolaboratif, dan dipraktikkan oleh pemimpin yang baik, dapat menciptakan budaya organisasi yang kuat, inklusif, dan berdaya tahan. Dalam hal ini, pelatihan komunikasi juga menjadi penting untuk membekali anggota organisasi dengan keterampilan yang dibutuhkan dalam memperkuat komunikasi dan membangun budaya yang positif (Sudirjo, Apriani, et al., 2023). Dengan komunikasi yang efektif, organisasi dapat mencapai tujuan dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar yang semakin kompleks dan dinamis (Sari et al., 2023).

5.6. Studi Kasus Manajemen Reputasi dan Membangun Citra Perusahaan

Pelajaran dari sebuah Keberhasilan dan Kegagalan (Fkun et al., 2023). Reputasi adalah aset yang rapuh namun kuat bagi organisasi. Butuh waktu bertahun-tahun untuk membangun reputasi positif, tetapi bisa rusak atau hilang dalam sekejap. Dalam lanskap bisnis yang terus berkembang, organisasi menghadapi pengawasan terus-menerus dan kebutuhan untuk mengelola reputasi secara efektif telah menjadi yang terpenting (Gotsi & Wilson, 2001). Memulai perjalanan yang mencerahkan melalui serangkaian studi kasus yang menarik, memeriksa keberhasilan dan kegagalan dalam manajemen reputasi dan pembangunan citra Perusahaan (Gray & Balmer, 1998). Dengan mempelajari contoh-contoh, memperoleh wawasan berharga tentang strategi, taktik, dan tantangan yang dihadapi oleh

organisasi dalam mengejar reputasi yang kuat dan positif (Chadijah et al., 2023). Mengungkap kisah di balik merek dan perusahaan terkenal, mengeksplorasi bagaimana keberhasilan menavigasi manajemen reputasi dan membangun citra perusahaan yang menarik (Helm, 2011).

Satu studi kasus yang menarik meneliti merek Apple Inc., yang terkenal dengan produk inovatif dan basis pelanggan setianya. Mengeksplorasi strategi yang digunakan Apple untuk mempertahankan dan meningkatkan reputasinya di pasar yang sangat kompetitif. Dari peluncuran produk hingga pengalaman pelanggan, mengungkap taktik komunikasi dan upaya membangun merek yang telah membantu Apple membangun citra perusahaan yang kuat dan positif. Di sisi lain spektrum, menyelami studi kasus yang berfokus pada skandal "Dieselgate" Volkswagen. Insiden terkenal ini menyoroti konsekuensi merusak dari kerusakan reputasi dan tantangan selanjutnya yang dihadapi oleh Volkswagen dalam memperbaiki citranya yang ternoda. Dengan menganalisis kesalahan langkah, kegagalan komunikasi, dan upaya manajemen krisis selanjutnya, mengambil pelajaran berharga tentang perbaikan reputasi dan dampak jangka panjang dari kesalahan perusahaan.

Studi kasus lain yang mencerahkan mengeksplorasi raksasa minuman global, Coca-Cola, dan strategi komunikasinya untuk membangun citra perusahaan yang kuat. Menyelidiki bagaimana Coca-Cola memanfaatkan taktik komunikasi yang efektif, seperti kampanye periklanan, inisiatif tanggung jawab sosial, dan keterlibatan pemangku kepentingan, untuk menumbuhkan reputasi positif dan identitas merek yang khas. Melalui studi kasus ini, mengungkap kekuatan penceritaan dan hubungan emosional dalam membentuk persepsi dan loyalitas konsumen. Memanfaatkan rangkaian pengalaman dan hasil yang kaya, memungkinkan untuk menyaring praktik terbaik dan pelajaran yang dipetik dalam manajemen reputasi dan pembangunan citra perusahaan. Menganalisis faktor kunci yang

berkontribusi pada kesuksesan, seperti keaslian, transparansi, dan komunikasi krisis yang efektif. Secara bersamaan, mencermati kesalahan langkah yang menyebabkan rusaknya reputasi, menekankan pentingnya perilaku etis, komunikasi proaktif, dan kepercayaan pemangku kepentingan (Abratt & Kleyn, 2012).

Mengeksplorasi implikasi yang lebih luas dari studi kasus ini, memeriksa bagaimana pelajaran yang dipetik dapat diterapkan pada konteks organisasi dan industri lainnya (Akhmad Al Aidhi, 2023). Menganalisis transferabilitas strategi sukses dan potensi jebakan yang harus dihindari, memberdayakan pembaca dengan wawasan yang dapat ditindaklanjuti yang dapat disesuaikan dengan tantangan unik organisasi (Sugiarto et al., 2023). Panggung untuk perjalanan mendalam ke dunia studi kasus dalam manajemen reputasi dan pembangunan citra perusahaan. Dengan mempelajari kisah-kisah sukses dan peringatan, pembaca memperoleh pemahaman mendalam tentang kompleksitas, strategi, dan konsekuensi yang terlibat dalam mengelola reputasi organisasi. Berbekal pengetahuan ini, organisasi dapat belajar dari pengalaman orang lain, mengembangkan strategi komunikasi yang efektif, dan menjaga asset yang paling berharga reputasi dalam dunia yang terus berkembang dan saling terhubung.

5.7. Penutup

Refleksi, Wawasan, dan Jalan Menuju Keunggulan (Ilham et al., 2023). Saat mencapai puncak dari eksplorasi komunikasi organisasi yang menawan ini, inilah saatnya untuk merenungkan wawasan yang diperoleh, meninjau kembali temuan-temuan utama, dan mempertimbangkan arah masa depan dari bidang dinamis ini. Kontribusi yang dibuat untuk memahami kekuatan dan potensi komunikasi organisasi (Harto et al., 2021). Di mulai dengan merangkum argumen dan tema utama yang muncul, meringkas perjalanan yang ditempuh

dalam eksplorasi intelektual ini. Dengan meninjau kembali konsep inti komunikasi organisasi, manajemen reputasi, pembangunan citra perusahaan, dan interaksinya, memperkuat pentingnya komunikasi yang efektif sebagai pendorong strategis untuk kesuksesan organisasi. Menghubungkan titik-titik dan menyoroti sinergi antar bab, menunjukkan bagaimana setiap bagian berkontribusi pada pemahaman holistik komunikasi organisasi dalam konteks kontemporer (Tanković, 2015). Dibangun di atas kerangka teoretis, studi kasus, dan aplikasi praktis yang dieksplorasi, menyaring wawasan utama dan kesimpulan untuk praktisi dan peneliti. menekankan peran strategis komunikasi dalam manajemen reputasi, menyoroti pentingnya keaslian, transparansi, dan keterlibatan pemangku kepentingan (Kim et al., 2020). Menggarisbawahi perlunya komunikasi krisis yang proaktif dan pertimbangan etis dalam membangun dan menjaga citra perusahaan yang positif. Dengan memanfaatkan pelajaran berharga ini, organisasi dapat meningkatkan praktik komunikasi dan menavigasi tantangan lanskap bisnis yang terus berkembang (Rukmana, 2023a). Mempelajari implikasi praktik, menawarkan rekomendasi praktis untuk manajemen reputasi dan pembangunan citra yang efektif (Sudirjo, Putri, et al., 2023). Mengeksplorasi pentingnya menyelaraskan upaya komunikasi internal dan eksternal, memelihara budaya organisasi yang positif, dan memanfaatkan berbagai saluran komunikasi untuk melibatkan pemangku kepentingan. Menekankan peran penelitian dan analisis data dalam mengukur dan mengevaluasi citra perusahaan, menggarisbawahi pentingnya pengambilan keputusan berbasis bukti dalam strategi komunikasi (Budianto & Sos, 2016).

Melihat ke masa depan, mempelajari tren dan arah yang muncul dalam komunikasi organisasi. Seiring kemajuan teknologi, mengkaji dampak platform komunikasi digital, media sosial, dan kecerdasan buatan pada praktik komunikasi organisasi. Mengeksplorasi semakin pentingnya suara karyawan dan kolaborasi internal dalam membentuk budaya organisasi

dan reputasi eksternal. Merenungkan implikasi globalisasi dan multikulturalisme pada dinamika komunikasi dalam organisasi, menekankan perlunya kompetensi antar budaya dan praktik komunikasi yang inklusif (Abratt & Kleyn, 2012). Dari menyelidiki peran komunikasi dalam mendorong inovasi dan perubahan hingga menjelajahi persimpangan antara komunikasi organisasi dan disiplin ilmu lain, seperti psikologi, sosiologi, dan pemasaran, meletakkan dasar untuk beasiswa masa depan. Mendorong para peneliti untuk mempelajari lebih dalam kompleksitas manajemen reputasi, pembangunan citra, dan keterlibatan pemangku kepentingan, mengungkap wawasan baru dan memajukan bidang ini (Gotsi & Wilson, 2001).

Sebagai titik refleksi, konsolidasi, dan pemikiran ke depan dalam ranah komunikasi organisasi. Dengan menyatukan benang merah pengetahuan dan wawasan yang dijalin di sepanjang buku ini, pembaca dibekali dengan pemahaman yang komprehensif tentang peran strategis komunikasi dalam manajemen reputasi dan pembangunan citra perusahaan. Berbekal wawasan ini dan peta jalan untuk penelitian masa depan, organisasi dan cendekiawan sama-sama dapat menavigasi lanskap komunikasi organisasi yang selalu berubah dengan percaya diri dan berusaha untuk mencapai keunggulan dalam membangun dan mempertahankan reputasi positif di tahun-tahun mendatang (Cravens & Oliver, 2006).

DAFTAR PUSTAKA

- Abratt, R., & Kleyn, N. (2012). Corporate identity, corporate branding and corporate reputations: Reconciliation and integration. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048–1063.
- Akhmad Al Aidhi, M. A. K. H. A. Y. R. (2023). Peningkatan Daya Saing Ekonomi melalui peranan Inovasi. *Jurnal Multidisiplin West Science*. <https://wnj.westscience-press.com/index.php/jmws/article/view/229/160>
- Arifin, A. (2006). *Ilmu Komunikasi: sebuah pengantar ringkas*.
- Aula, P., & Mantere, S. (2020). *Strategic reputation management: Towards a company of good*. Routledge.
- Budianto, H., & Sos, S. (2016). *Ilmu Komunikasi: Sekarang dan tantangan masa depan*. Prenada Media.
- Cahyaningrum, A. O., Permana, R. M., & Rukmana, A. Y. (2023). Regulatory Environmental Impact, Contract Law, Intellectual Property Rights, and Taxation of Entrepreneurial Activities in Bandung City. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 109–121.
- Cangara, H. (2012). *Pengantar ilmu komunikasi*.
- Chadijah, S., Syariatn, N., Rohmiyati, Y., Utomo, J., & Rukmana, A. Y. (2023). A Correlational Study of Gadget Used Towards Reading Interest. *Journal of English Culture, Language, Literature and Education*, 11(1), 59–78.
- Cravens, K. S., & Oliver, E. G. (2006). Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, 49(4), 293–302.

- Doorley, J., & Garcia, H. F. (2020). *Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication*. Routledge.
- Fahlevi, R., Sitinjak, C., Tawil, M. R., Kasingku, F. J., Rukmana, A. Y., Ramadhan, A. M., Addiansyah, M. N. R., & Zebua, R. S. Y. (2023). *Psikologi Kepemimpinan*. Global Eksekutif Teknologi.
- Fkun, E., Yusuf, M., Rukmana, A. Y., Putri, Z. F., & Harahap, M. A. K. (2023). Entrepreneurial Ecosystem: Interaction between Government Policy, Funding and Networks (Study on Entrepreneurship in West Java). *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 77–88.
- Gotsi, M., & Wilson, A. (2001). Corporate reputation management: "living the brand." *Management Decision*, 39(2), 99–104.
- Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
- Hakim, C., Agustina, T., Rukmana, A. Y., Hendra, J., & Ramadhani, H. (2023). The Influence of Entrepreneurship Intellectual Capital in The Contribution to Economic Growth in The City of Bandung. *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan West Science*, 1(02), 68–76.
- Harto, B., Rozak, A., & Rukmana, A. Y. (2021). Strategi Marketing Belah Doeren Melalui Digital Marketing Terhadap Keputusan Pembelian Dimediasi Brand Image. *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis (e-Journal)*, 7(1), 67–74. <https://doi.org/10.38204/ATRABIS.V7I1.546>
- Harto, B., Saymsu, Y. L., Rukmana, A. Y., Komalasari, R., & Dwijayanti, A. (2022). Bibliometric Analysis of Transforming Leadership Education with Artificial Intelligence. In *1st Virtual Workshop on Writing Scientific*

Article for International Publication Indexed SCOPUS (pp. 385–390).
Sciendo.

<https://doi.org/10.2478/9788366675827-067>

- Hasmawati, F. (2018). Manajemen dalam komunikasi. *Al-Idarah: Jurnal Pengkajian Dakwah Dan Manajemen*, 5(6).
- Helm, S. (2011). Corporate reputation: an introduction to a complex construct. In *Reputation management* (pp. 3–16). Springer.
- Helmayuni, T. H., Marlida, S., Boer, R. F., Saktisya Putra, A. R. A., Prayogi, I. A., Rosma, A., Abidin, N., & Sunata, I. (2022). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. CV Literasi Nusantara Abadi.
- Hendrayady, A., Agustina, D. P., Sulandjari, K., Sifatu, W. O., Wisataone, V., Wibisono, I., Wance, M., Hutasoit, W. L., Arif, F. M., & Rayhaniah, S. A. (2021). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Bandung: Media Sains Indonesia.
- Ilham, I., Widjaja, W., Sutaguna, I. N. T., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. (2023). Digital Marketing's Effect On Purchase Decisions Through Customer Satisfaction. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, 3(2), 185–202.
- Kim, M., Yin, X., & Lee, G. (2020). The effect of CSR on corporate image, customer citizenship behaviors, and customers' long-term relationship orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102520.
- Kurniawan, A., Khasanah, F., Saleh, M. S., Hutapea, B., Muhammadiyah, M., Mukri, S. G., Rukmana, A. Y., & AR, M. Y. (2023). *TEORI KOMUNIKASI PEMBELAJARAN*. GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
- Meltareza, R., & Tawaqal, R. S. (2023). Marketing Communication in Attracting Students. *Jurnal Lensa Mutiara Komunikasi*, 7(1), 152–165.

- Milyane, T. M., Umiyati, H., Putri, D., Akib, S., Daud, R. F., Rosemary, R., Athalarik, F. M., Adiarsi, G. R., Puspitasari, M., & Ramadhani, M. M. (2022). *Pengantar ilmu komunikasi*. Penerbit Widina.
- Mulyana, D., & Rakhmat, J. (1990). *Komunikasi antarbudaya*. Remaja Rosdakarya.
- Nurdin, A., Moefad, A. M., Zubaidi, A. N., & Harianto, R. (2013). *Pengantar ilmu komunikasi*. IAIN Sunan Ampel Press.
- Nuzuli, A. K. (2022). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Jejak Pustaka.
- Panuju, R. (2018). *Pengantar Studi (Ilmu) Komunikasi: Komunikasi sebagai Kegiatan Komunikasi sebagai Ilmu*. Kencana.
- Razali, G., Akbarina, F., Arubusman, D. A., Rukmana, A. Y., & Yusuf, M. (2023). Loyalty and the Effects of Trust and Switching Barriers. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 237–248.
- Rijal, S., Sinaga, I. N., Yulianadewi, I., Masyithah, S. M., Tannady, H., Setiawan, R., Hermana, C., Hina, H. B., Arta, D. N. C., & Nurhab, M. I. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Global Eksekutif Teknologi.
- Rukmana, A. Y. (2023a). Achieving Access to External Finance Among Indonesian Entrepreneurs Through Financial Literacy, Financial Inclusion, Availability of Collateral, and Government Policy: A Study on Large Industrial Entrepreneurs in West Java. *The ES Accounting And Finance*, 1(02), 61–71.
- Rukmana, A. Y. (2023b). BAB 3 TEKNOLOGI DIGITAL. *Digital Marketing Dan E-Commerce*, 27.
- Rukmana, A. Y., Meltareza, R., Harto, B., Komalasari, O., & Harnani, N. (2023). Optimizing the Role of Business

- Incubators in Higher Education: A Review of Supporting Factors and Barriers. *West Science Business and Management*, 1(03), 169–175.
- Rukmana, A. Y., Zebua, R. S. Y., Aryanto, D., Nur'Aini, I., Ardiansyah, W., Adhichandra, I., & Setiawan, Z. (2023). *DUNIA MULTIMEDIA: Pengenalan dan Penerapannya*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Rustan, A. S., & Hakki, N. (2017). *Pengantar ilmu komunikasi*. Deepublish.
- Sari, O. H., Rukmana, A. Y., Munizu, M., Novel, N. J. A., Salam, M. F., Hakim, R. M. A., Sukmadewi, R., & Purbasari, R. (2023). *DIGITAL MARKETING: Optimalisasi Strategi Pemasaran Digital*. PT. Sonpedia Publishing Indonesia.
- Setiawan, Z., Jauhar, N., Putera, D. A., Santosa, A. D., Fenanlampir, K., Sembel, H. F., Harto, B., Roza, T. A., Dermawan, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). *Kewirausahaan Digital*. Global Eksekutif Teknologi.
- Sono, M. G., Assayuti, A. A., & Rukmana, A. Y. (2023). Hubungan Antara Perencanaan Strategis, Ekspansi Pasar, Keunggulan Kompetitif Terhadap Pertumbuhan Perusahaan Fashion di Jawa Barat. *Jurnal Bisnis Dan Manajemen West Science*, 2(02), 81–91.
- Sudirjo, F., Apriani, A., Rukmana, A. Y., Widagdo, D., & Fkun, E. (2023). Impact of the Digital Sales Growth Of MSMEs Industry Fashion in Bandung City: Product Recommendations, Customized Promotions, Customer Reviews, and Product Ratings. *Jurnal Bisnisan: Riset Bisnis Dan Manajemen*, 5(1), 70–79.
- Sudirjo, F., Putri, P. A. A. N., Rukmana, A. Y., & Hertini, E. S. (2023). DURING THE COVID-19 PANDEMIC, SOUTH GARUT DEVELOPED A MARKETING PLAN FOR SANSEVIERIA

ORNAMENTAL PLANTS. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1066–1075.

Sugiarto, I., Napu, F., Rukmana, A. Y., & Hastuti, P. (2023). Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(02), 81–96.

SURIATI, S., SAMSINAR, S., & RUSNALI, N. U. R. A. (2022). *Pengantar Ilmu Komunikasi*.

Tanković, A. Č. (2015). Interrelationship of corporate identity, corporate image and corporate reputation: a new stakeholder-time based model. *34th International Conference on Organizational Science Development: Internationalization and Cooperation*, 239–250.

Van Riel, C. B. M., & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of corporate communication: Implementing practices for effective reputation management*. Routledge.

Wakil, A., Cahyani, R. R., Harto, B., Latif, A. S., Hidayatullah, D., Simanjuntak, P., Rukmana, A. Y., & Sihombing, F. A. H. (2022). *Transformasi Digital Dalam Dunia Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

Waluyo, B. P., Mareta, Z., Rukmana, A. Y., Harto, B., Widayati, T., Haryadi, R. M., Safa'atillah, N., Sopotra, J. H., Siang, R. D., & Aji, A. A. (2023). *Studi Kelayakan Bisnis*. Global Eksekutif Teknologi.

Yanto Rukmana, A., Harto, B., & Gunawan, H. (2021). Analisis Urgensi Kewirausahaan Berbasis Teknologi (Technopreneurship) dan Peranan Society 5.0 dalam Perspektif Ilmu Pendidikan Kewirausahaan. In *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi* (Vol. 13, Issue 1).

Zamroni, M. (2022). *Filsafat Komunikasi: Pengantar Ontologis, Epistemologis, dan Aksiologis*. IRCiSoD.

Zulkifli, I. S. F. N. A. Y. R. P. H. (2023). Kesuksesan Wirausaha di Era Digital dari Perspektif Orientasi Kewirausahaan (Study Literature). *Sanskara Ekonomi Dan Kewirausahaan*. <https://sj.eastasouth-institute.com/index.php/sek/article/view/87>

BAB 6

DIMENSI KOMUNIKASI ORGANISASI

Oleh Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

6.1. Pendahuluan

Komunikasi organisasi dianggap sebagai suatu jumlah total dari upaya organisasi untuk menginformasikan secara tepat dan etis kepada berbagai pemangku kepentingan untuk memastikan dasar yang seragam dari visi dan tindakannya yang diperlukan untuk tetap kompetitif dengan memperoleh dan menggunakan berbagai keunggulan kompetitif secara tepat dibandingkan dengan para pesaingnya. Dalam kerangka ini maka pemangku kepentingan dianggap sebagai karyawan organisasi, pelanggan, agen, vendor dan perwakilan, pemasok, pemegang saham, pers dan media lainnya yang mengatur otoritas lokal, regional dan nasional. Komunikasi organisasi yang efektif akan memastikan bahwa visi yang dinyatakan dapat dipahami dan diterima oleh manajemen dan karyawan sehingga budaya organisasi yang diinginkan akan berhasil diterima semua tingkat otoritas dan tanggung jawab organisasi.

Komunikasi internal yang efektif akan memantapkan identitas organisasi dan memperkaya budayanya. Visi organisasi yang inovatif dan meyakinkan akan memperkuat budaya organisasi diantara mereka yang merupakan Sumber Daya Manusia serta akan mencerminkan secara positif semua pemangku kepentingan (atau publik) lain yang terkait dalam berbagai cara dengan entitas organisasi yaitu swasta atau publik. Reputasi organisasi yang diinginkan (yaitu penilaian keseluruhan pemangku kepentingan internal dan eksternal

terhadap organisasi) dapat diamankan dan diperkuat dengan pembuatan dan penerapan strategi dan taktik komunikasi yang tepat.

Komunikasi organisasi dengan pemangku kepentingan luar (atau publik) biasanya didelegasikan ke departemen komunikasi organisasi (atau departemen hubungan masyarakat). Dengan cara ini maka keseragaman dalam menghubungkan informasi yang diperlukan kepada mereka akan terjamin serta organisasi menampilkan citra otoritas dan kredibilitas dalam pernyataannya. Memproyeksikan dan menyajikan citra organisasi dengan baik dan berwibawa kepada para pemangku kepentingannya, memperkuat rasa hormat dan kepercayaan mereka dan memberikan keunggulan kompetitif yang sangat dibutuhkan di dunia yang ditandai dengan persaingan yang ketat (Piperopoulos, 2017).

6.2. Dimensi Komunikasi Organisasi

W. Charles Redding (1988) (secara luas dianggap sebagai pendiri bidang komunikasi organisasi) berpendapat bahwa semua organisasi yang kompleks (yaitu, struktur sosial yang cukup besar untuk membuat komunikasi tatap muka di antara semua anggota tidak mungkin terjadi sepanjang waktu) memperlihatkan berikut empat dimensi yang penting: (1) interdependensi, (2) diferensiasi tugas dan fungsi, (3) orientasi tujuan, (4) kontrol.

6.2.1. Interdependensi

Organisasi menunjukkan interdependensi sejauh tidak ada anggota yang dapat berfungsi tanpa mempengaruhi, dan dipengaruhi oleh, anggota organisasi lainnya. Semua organisasi yang kompleks terdiri dari jaring aktivitas komunikasi yang saling berhubungan yang rumit, integrasi yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Misalnya; Universitas terdiri dari jaringan mahasiswa, fakultas, departemen, sekolah,

staf, dan administrator yang kompleks, masing-masing kelompok membentuk dan dibentuk oleh kelompok lainnya.

Sementara siswa tampaknya menjadi kelompok dengan agensi paling sedikit (yaitu, kemampuan untuk mempengaruhi orang lain), namun mereka sangat membentuk perilaku kelompok lain (misalnya, dengan membuat kegiatan yang populer atau tidak populer melalui pendaftaran), terutama mengingat peran mereka sebagai "pelanggan" utama universitas (McMillan & Cheney, 1996). Karena organisasi telah menjadi semakin kompleks dan global dalam 20 atau 30 tahun terakhir, interdependensi telah menjadi ciri kehidupan organisasi yang bahkan lebih signifikan dan menentukan. Banyak organisasi besar bergantung pada rangkaian anak organisasi yang rumit, proses *outsourcing*, teknologi komunikasi, dan struktur keuangan yang didorong untuk berkembang. Setiap perubahan dalam satu aspek dari sistem interdependensi yang kompleks ini dapat menciptakan perubahan di seluruh sistem. Misalnya, gangguan produksi microchip di Korea Selatan (dimana 50% dari microchip dunia dibuat), dapat menyebabkan penundaan peluncuran *iPhone* terbaru.

6.2.2. Diferensiasi Tugas dan Fungsi

Semua organisasi, besar atau kecil, beroperasi menurut prinsip pembagian kerja, dimana para anggota mengkhususkan diri pada tugas-tugas tertentu dan organisasi secara keseluruhan dibagi menjadi berbagai departemen. Seperti yang diilustrasikan oleh ekonom abad ke-18 Adam Smith melalui uraiannya tentang pembuatan pin, lebih banyak pin dapat diproduksi ketika proses manufaktur dibagi menjadi banyak tugas khusus daripada jika semua tugas dilakukan oleh satu individu. Fitur organisasi ini benar-benar muncul dengan sendirinya pada akhir abad ke-19 dan awal abad ke-20 dengan diperkenalkannya dua sistem pelengkap untuk pengorganisasian pekerjaan yaitu manajemen ilmiah (dikembangkan oleh Fredrick Taylor) dan birokrasi

(dikembangkan sebagai seperangkat prinsip pengorganisasian universal oleh sosiolog Jerman yaitu Max Weber). Keduanya memiliki pengaruh yang sangat besar pada organisasi kerja selama sebagian besar abad ke-20. Manajemen ilmiah menganalisis setiap tugas organisasi untuk menentukan cara kerja yang paling efisien dan produktif, dan birokrasi memastikan bahwa setiap orang mengetahui tempatnya dalam organisasi dengan menciptakan sistem "kantoor" rasional yang mendefinisikan setiap peran kerja. Selama sebagian besar abad ke-20, kedua teori organisasi ini merupakan ciri khas kapitalisme abad ke-20. Pada akhir abad ke-20, sistem pengklasifikasian dan pembedaan tugas ini mulai menurun pengaruhnya karena organisasi beralih ke pengaturan yang lebih "pasca-birokrasi" yang mengintegrasikan tugas dan lebih berfokus pada "pekerja berpengetahuan" yang terampil.

6.2.3. Orientasi Tujuan

Organisasi berorientasi pada tujuan tertentu, baik nirlaba atau untuk laba, Tujuan organisasi adalah apa yang memberinya karakter khusus, menyatukan anggotanya menjadi sesuatu yang lebih dari sekadar kelompok individu yang acak. Orientasi tujuan ini eksplisit dalam definisinya tentang sebuah organisasi: "Sebuah organisasi muncul ketika (1) ada orang-orang yang dapat berkomunikasi satu sama lain (2) yang bersedia berkontribusi pada tindakan (3) untuk mencapai tujuan bersama" (Barnard, 1938). Universitas memiliki pendidikan dan penelitian sebagai tujuan utama mereka; organisasi laba bertujuan untuk keunggulan dalam produk mereka dan dengan demikian pangsa pasar yang besar.

Organisasi sering kali memiliki tujuan ganda dan bersaing sehingga "tujuan bersama" menjadi kompleks. Misalnya, dalam organisasi perangkat lunak yang besar mungkin ada konflik antara tujuan masing-masing departemen penelitian dan pengembangan (R&D) dengan departemen pemasaran. Yang pertama mungkin ingin menghabiskan waktu berbulan-bulan

untuk menyempurnakan program perangkat lunak baru, sedangkan yang kedua mungkin lebih tertarik untuk menyampaikannya kepada pelanggan dengan cepat dan mengatasi *bug* di versi yang lebih baru. Di universitas riset yang besar, mahasiswa mungkin menginginkan pengalaman pendidikan yang melibatkan ukuran kelas kecil dan banyak waktu kontak dengan profesor, sedangkan fokus penelitian institusi cenderung menghasilkan kelas besar (yang lebih efisien dan hemat biaya berdasar perspektif dari administrasi universitas) dan sedikit kontak tatap muka dengan profesor.

Terkadang tujuan organisasi dapat bertentangan dengan kelompok kepentingan lainnya, seperti anggota masyarakat, karyawan, atau pemegang saham. Dalam tujuannya untuk meningkatkan keuntungan, sebuah organisasi mungkin mencemari lingkungan, memberhentikan pekerja, mengabaikan peraturan keselamatan, atau memindahkan fasilitas produksinya ke negara-negara dimana tenaga kerja lebih murah dan peraturan keselamatan tempat kerja lebih longgar.

Dalam beberapa tahun terakhir, kelompok pemegang saham telah meningkatkan kekuatan mereka dalam organisasi perdagangan publik. Akibatnya, laporan triwulanan telah menjadi penanda utama keberhasilan organisasi, dengan tekanan yang signifikan pada organisasi untuk memberikan hasil yang cepat. Dalam studinya tentang perbankan investasi Wall Street, antropolog Karen Ho (2009) menunjukkan bagaimana kekuatan pemegang saham yang meningkat telah menyebabkan banyak organisasi beralih dari perencanaan jangka panjang dan menuju pengembalian investasi jangka pendek. Hal ini merupakan sebuah pergeseran yang memiliki konsekuensi negatif bagi stabilitas ekonomi.

6.2.4. Kontrol

Kontrol sendiri terdiri dari beberapa hal yaitu:

1. Proses Kontrol

Kendali adalah fitur utama yang menentukan dari organisasi yang kompleks. Tujuan dan kepentingan karyawan serta organisasi yang lebih besar sering kali bertentangan sehingga berbagai bentuk kontrol diperlukan untuk mencapai perilaku yang terkoordinasi dan berorientasi pada tujuan. Kontrol organisasi adalah tidak bermasalah. Namun hal itu sering kali menimbulkan konsekuensi negatif bagi karyawan. Ada dua bentuk kontrol (hierarki otoritas, serta aturan, rencana, dan peran). Namun ada pula lima proses kontrol berbeda yang telah berkembang sejak kemunculan organisasi kapitalis industri di akhir abad ke-19 (Redding, 1988). Bentuk kontrol organisasi muncul sebagai respon terhadap upaya karyawan untuk melaksanakan otonomi. Setiap bentuk pengendalian dapat dianggap sebagai upaya untuk mengatasi keterbatasan metode pengendalian sebelumnya. Sejauh bentuk kontrol tertentu tidak mampu secara memadai melindungi otonomi dan perlawanan pekerja (setidaknya untuk kepuasan pemilik dan manajer), mereka digantikan oleh bentuk kontrol yang lebih baru dan lebih canggih. Kontrol langsung digantikan oleh kontrol teknologi, kontrol teknologi digantikan oleh kontrol birokratis, dan seterusnya (Edwards, 1979).

2. Kontrol Langsung

Cara paling sederhana untuk mengontrol karyawan adalah dengan mengarahkan mereka secara eksplisit dan kemudian memantau perilaku mereka untuk memastikan kinerja mereka memadai. Banyak organisasi berfungsi melalui hubungan atasan-bawahan, dimana yang pertama memiliki wewenang untuk memaksa, yang terakhir bekerja dengan cara tertentu. Sejak awal revolusi industri, pengawas telah dipekerjakan untuk memastikan bahwa para pekerja dengan rajin melakukan tugasnya daripada istirahat panjang atau

berbicara dengan rekan kerja. Pada tahap-tahap awal industrialisasi, bentuk kontrol koersif semacam itu digunakan untuk mengarahkan para pekerja yang tidak terbiasa bekerja di lingkungan pabrik yang mengatur jam kerja.

Pengawasan yang begitu ketat, bukanlah peninggalan pabrik abad ke-19 dan awal abad ke-20. Ada pembatasan istirahat pekerja pabrik dan istirahat toilet, dengan alasan bahwa pembatasan seperti itu sekarang lebih tersebar luas daripada di awal abad ke-20. Kontrol pengawasan langsung terhadap pekerja masih merupakan fitur organisasi modern (Linder & Nygaard, 1998). Salah satu keterbatasan bentuk kontrol adalah pengawas tidak selalu dapat mengontrol produktivitas pekerja secara langsung. Pengawas dapat memantau kehadiran dan ketidakhadiran pekerja dan memberikan penghargaan atau hukuman yang sesuai, namun membuat mereka bekerja lebih cepat tidak semudah kelihatannya. Misalnya, khususnya di masa-masa awal kapitalisme, para pekerja seringkali mengetahui lebih banyak tentang pekerjaan daripada yang dilakukan pengawas mereka dan mampu menyamarkan tingkat produktivitas mereka. Banyak kelompok pekerja dengan sengaja terlibat dalam pembatasan hasil (sebagian sebagai cara mempertahankan pekerjaan mereka atau mencegah upah borongan mereka dipotong). Seiring dengan pertumbuhan organisasi, semakin sulit untuk memantau dan mengontrol pekerjaan karyawan secara langsung. Kontrol teknologi merupakan upaya untuk mengatasi masalah dengan bentuk kontrol langsung.

3. Kontrol Teknologi

Kontrol teknologi melibatkan penerapan berbagai bentuk teknologi organisasi untuk mengontrol produktivitas pekerja. Pengenalan Henry Ford tentang lini produksi bergerak dalam pembuatan mobil pada tahun 1913 adalah contoh klasik dan paling penting dari pengendalian semacam itu. Inovasi ini merevolusi proses produksi dalam kapitalisme industri awal dan membantu mengantarkan era yang sekarang disebut

sebagai “Fordisme”. Jalur produksi yang bergerak merupakan sistem produksi yang lebih efisien, tetapi juga memiliki manfaat tambahan (setidaknya dari sudut pandang manajemen) yaitu membatasi otonomi pekerja dan kemampuan mereka untuk mengontrol laju produksi dimana pekerja sebagian besar menjadi pelengkap jalur perakitan tempat mereka bekerja (Edwards, 1979). Karena ekonomi telah bergeser dari produksi berat ke ekonomi jasa maka bentuk kontrol teknologi telah berubah. Inovasi yang lebih baru adalah pengenalan perangkat lunak penjadwalan yang memungkinkan organisasi menjadwalkan karyawan untuk bekerja shift kapan dan dimana mereka dibutuhkan. Meskipun sistem ini efisien dan hemat biaya (karyawan tidak dibayar ketika hanya ada sedikit pekerjaan yang harus mereka lakukan), ini dapat berdampak buruk pada kehidupan pribadi pekerja yang tunduk pada perangkat lunak ini. Misalnya, menjadwalkan penitipan anak bisa jadi sulit jika seseorang dipanggil untuk bekerja dalam waktu singkat, dan membuat rencana dengan teman atau orang yang dicintai menjadi sulit (belum lagi merencanakan gaji yang konsisten). Banyak karyawan yang tunduk pada perangkat lunak ini cenderung merupakan pekerja industri layanan berupah rendah yang memiliki sedikit keamanan kerja dan membuat keluhan tentang sistem seperti itu sulit atau berbahaya bagi status pekerjaan seseorang (Ritzer, 2015). Dalam ekonomi berorientasi layanan, pelanggan juga tunduk pada kontrol teknologi. Di restoran cepat saji, menu ditempatkan di lokasi yang mudah dilihat sehingga pelanggan siap untuk memesan segera setelah mereka tiba di restoran (Leidner, 1993). Pelanggan “dilatih” untuk mengantre untuk memesan dan mengangkut baki mereka sendiri untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Check-in bandara sekarang sebagian besar dilakukan secara swalayan, dengan pelanggan melakukan pekerjaan yang dulu dilakukan oleh karyawan maskapai. Hal ini merupakan penghematan biaya yang signifikan bagi maskapai. Dan banyak organisasi menggunakan forum diskusi pelanggan secara dalam jaringan

98

yang memungkinkan pelanggan memecahkan masalah teknis satu sama lain sehingga mengurangi biaya layanan pelanggan secara signifikan (Colt, 2014).

Kontrol teknologi dalam bentuk pengawasan elektronik tersebar luas di organisasi. Dengan teknologi seperti itu, karyawan tidak akan pernah bisa memastikan kapan mereka sedang dipantau dan karenanya dipaksa untuk berperilaku setiap saat seolah-olah sedang diawasi. Filsuf Michel Foucault (1979) menyebut bentuk kontrol ini sebagai panoptisisme. Kata ini diambil dari kata Panopticon yaitu penjara yang dirancang oleh pemikir utilitarian abad ke-19 yaitu Jeremy Bentham. Penjara Bentham dirancang secara melingkar sehingga seorang penjaga di menara pengawas pusat dapat mengamati semua tahanan tanpa terlihat. Para tahanan terlibat dalam bentuk pengawasan diri. Misalnya, orang yang bekerja di telemarketing tunduk pada pengawasan semacam itu oleh penyelia tak terlihat yang dapat memantau panggilan telepon mereka. Karyawan yang melakukan pekerjaan memasukkan data sering kali penekanan tombolnya dihitung yang memungkinkan pemberi kerja mengumpulkan data tentang produktivitas mereka dari jarak jauh.

4. Kontrol Birokratis

Kontrol birokrasi telah menjadi fitur organisasi sejak awal abad ke-20 dan meskipun pergeseran baru-baru ini ke struktur pasca-birokrasi, masih umum di banyak organisasi (Edwards, 1979). Hal ini muncul sebagian sebagai mekanisme untuk melawan beberapa eksese kapitalisme awal dimana terjadi sedikit perencanaan jangka panjang. Bentuk birokrasi adalah ciri sentral dari masyarakat demokratis Barat yang memungkinkan anggota organisasi memperoleh kemajuan berdasarkan prestasi daripada berdasarkan koneksi seseorang. Salah satu masalah dengan kontrol teknologi adalah bahwa hal itu menyatukan ribuan pekerja di bawah satu atap dalam kondisi kerja yang sulit dan mengasingkan. Banyak dari pekerja ini gelisah untuk serikat pekerja untuk meningkatkan gaji dan

kondisi kerja. Penciptaan mekanisme kontrol birokrasi (sistem aturan formal, struktur, deskripsi pekerjaan, sistem prestasi) mempromosikan tempat kerja yang lebih demokratis dimana karyawan tidak terlalu tunduk pada keinginan pengawas yang sewenang-wenang (Sennett, 2006).

Birokrasi cenderung mempromosikan cara-cara berperilaku yang diterima begitu saja sebagai mekanisme kontrol yang sangat efektif. Kita tidak terlalu memikirkan peraturan dan regulasi yang membentuk kehidupan organisasi kita, tetapi mereka dapat menjadi sarana yang sangat efektif untuk mengoordinasikan dan mengendalikan aktivitas organisasi. Misalnya, kelancaran mahasiswa di kampus saat mereka berpindah dari satu kelas ke kelas lainnya tidak akan mungkin terjadi tanpa sistem birokrasi yang efisien yang dengan hati-hati mengoordinasikan jadwal. Kehidupan organisasi tidak terbayangkan tanpa setidaknya beberapa tingkat birokrasi (Du Gay, 2000; Perrow, 1986).

Sistem birokrasi juga bisa sangat mengasingkan. Sangat mudah untuk merasa seperti angka ketika kita mencoba untuk mencapai tujuan tetapi terus-menerus digagalkan oleh aturan birokrasi. Bentuk kontrol birokratis sangat dominan dalam tiga dekade setelah Perang Dunia II, baik pekerja maupun manajer mulai mengalaminya sebagai penindasan, pengekangan, dan seringkali tidak fleksibel. Organisasi birokrasi cenderung hierarkis, lambat berubah, dan tidak cocok dengan lingkungan global yang semakin tidak stabil. Periode waktu ini menyebabkan munculnya bentuk kontrol baru.

5. Kontrol Ideologis

Sebagai respons terhadap kegagalan kontrol birokrasi dan meningkatnya resistensi karyawan yang dihadapinya maka kontrol ideologis mengacu pada pengembangan organisasi dari sistem nilai, keyakinan, dan makna yang diharapkan dapat diidentifikasi dengan kuat oleh karyawan. Dari perspektif manajemen, keunggulan dari kontrol ideologis yaitu memerlukan sedikit pengawasan langsung terhadap karyawan.

Jika karyawan telah disosialisasikan dengan tepat ke dalam sistem keyakinan dan nilai organisasi maka mereka telah menginternalisasi apa artinya bekerja demi kepentingan terbaik organisasi. Fokus kontrol ideologis bukanlah perilaku karyawan itu sendiri melainkan perasaan diri mereka sendiri. Beberapa peneliti bahkan menyebut pengembangan bentuk kontrol ini sebagai upaya untuk mengembangkan diri pada karyawan yaitu identitas yang terhubung dengan tujuan dan nilai organisasi tempat mereka bekerja (Casey, 1995).

Gerakan kontrol ideologi berkembang sebagai upaya mengisi kerja dengan makna dan mengatasi rasa keterasingan yang diusung oleh organisasi birokrasi. Organisasi yang mempromosikan budaya organisasi yang kuat sering dengan hati-hati memeriksa karyawan potensial untuk memastikan mereka "sesuai" dengan budaya dan kemudian melakukan upaya eksplisit dan hati-hati untuk mengindoktrinasi karyawan baru melalui program pelatihan seperti "kamp pelatihan budaya" (Peters & Waterman, 1982; Freiberg & Freiberg, 1996). Salah satu fitur menarik dari budaya organisasi dan kontrol ideologis adalah bahwa hal itu seringkali lebih berfokus pada nilai, makna, dan emosi yang terkait dengan pekerjaan daripada aspek teknis pekerjaan. Bentuk kontrol langsung, teknologis, dan birokratis semuanya berusaha untuk membentuk bagaimana pekerjaan sebenarnya diselesaikan. Kontrol ideologis cenderung lebih berfokus pada menumbuhkan sekumpulan perasaan yang akan menghubungkan mereka secara emosional dengan organisasi dalam diri karyawan. Kontrol ideologis bertujuan untuk mengembangkan "klan organisasi" yang kuat dengan karyawan yang memiliki rasa keterikatan yang kuat dengan sistem kepercayaan klan. Bentuk kontrol ini bisa menjadi cara yang efektif untuk menciptakan tenaga kerja yang terlibat dan bersemangat.

Sementara kontrol ideologis dan budaya organisasi diperkenalkan sebagai cara untuk merevitalisasi tempat kerja dan memanfaatkan keinginan karyawan untuk pekerjaan yang lebih bermakna, hal itu akhirnya memaksakan sistem

konformitas baru yang mencoba membuat semua karyawan berbagi nilai dan keyakinan yang sama. Model budaya organisasi muncul pada saat bentuk organisasi baru (pasca-Fordisme) mulai muncul dan ini juga menandakan pergeseran ke bentuk kontrol organisasi yang baru.

6. Kontrol Biokratis

Kontrol biokratis mengalihkan fokus dari kesesuaian tersebut daripada mencoba untuk menangkap keragaman tenaga kerjanya. Untuk sebagian besar sejarah kapitalisme industri telah terjadi pemisahan yang cukup jelas antara kerja dan aspek lain dari kehidupan masyarakat. Memang, kapitalisme Fordist sangat bersikeras bahwa kedua hal itu tetap terpisah (walaupun Henry Ford sendiri sangat tertarik dengan kehidupan pribadi karyawannya, hanya mempekerjakan pekerja yang mematuhi kode moral yang ketat tentang ketenangan dan kesetiaan dalam pernikahan). Misalnya, penelitian sosiolog Hugh

Beynon (1973) melaporkan moto tempat kerja berikut: "Ketika kita sedang bekerja, kita harus bekerja. Ketika kita sedang bermain, kita harus bermain. Tidak ada gunanya mencoba mencampurkan keduanya." Organisasi pasca-Fordist hari ini membalikkan prinsip ini dengan memperkenalkan pekerjaan ke dalam rumah dan bermain serta rumah dan bermain ke dalam tempat kerja. Banyak orang bekerja dari rumah dan bermain telah menjadi bisnis yang serius. Organisasi semakin menciptakan lingkungan organisasi yang memanfaatkan energi kreatif dan aktivitas santai yang biasanya disediakan orang untuk hidup jauh dari pekerjaan.

Pakar manajemen Peter Fleming (2014) menciptakan istilah biokrasi untuk menangkap bentuk baru kontrol organisasi. Mengambil dari gagasan filsuf Michel Foucault (2008) tentang "*biopower*" (atau kekuatan atas kehidupan itu sendiri), Fleming berpendapat bahwa organisasi saat ini telah menghapus perbedaan antara pekerjaan dan rumah atau waktu luang karena menangkap bagian dari kehidupan kita yang

biasanya tidak terkait dengan pekerjaan. Sekarang, daripada mencoba membatasi otonomi pekerja melalui berbagai bentuk kontrol, organisasi bertujuan untuk melibatkan seluruh karyawan dan meminta pekerja untuk “menjadi diri sendiri” saat bekerja (Fleming, 2014). Strategi ini tidak berarti hanya membawa keaslian pribadi ke dalam pekerjaan tetapi juga memikirkan seluruh hidup seseorang yang dibingkai oleh pekerjaan.

Kontrol biokratis telah muncul ketika hubungan antara organisasi dan karyawan telah bergeser dari kontrak sosial pasca-Perang Dunia II tentang pekerjaan yang stabil dan seumur hidup serta menuju agen bebas dan iklim ketidakstabilan yang jauh lebih besar di pasar kerja. Ketidakstabilan ini tercermin tidak hanya pada mobilitas tinggi orang di pasar kerja tetapi juga pada kenyataan bahwa “diri” (identitas setiap karyawan) telah menjadi proyek yang harus terus dikerjakan oleh setiap individu dan bukan hanya di tempat kerja. Karena proyek diri tidak pernah selesai dan harus terus dipantau dan ditingkatkan (untuk memenuhi lingkungan kerja yang semakin kompetitif), orang hidup dalam kecemasan terus-menerus tentang nilai merek masing-masing. Individu terus menerus terlibat dalam perilaku dimana penciptaan dan peningkatan berkelanjutan dari “kewirausahaan diri” adalah tujuannya (Holmer Nadesan & Trethewey, 2000).

Seluruh hidup manusia dibingkai melalui pekerjaan dalam arti bahwa semua yang manusia lakukan menjadi perpanjangan dari keinginan manusia untuk bersaing secara ekonomi. Manusia menjadi proyek wirausahanya sendiri dimana karier adalah konstruksi yang menentukan keputusan hidup dibuat. Orang-orang memposting video *YouTube* tentang diri mereka sendiri, *tweet*, menulis *blog*, dan terlibat dalam perilaku apa pun yang mungkin menarik perhatian dan karenanya menambah merek seseorang (Duffy, 2017; Duffy & Hund, 2015).

Dalam sistem kontrol biokratis saat ini, karyawan “mungkin salah satu yang paling dikelola secara mikro

sepanjang masa” (Fleming 2014). Sementara bentuk kontrol memberikan peluang untuk perlawanan dan otonomi. Kontrol biokratis justru lebih sulit untuk diloloskan karena mencakup semua aspek kehidupan dan sebagian besar diterima begitu saja. Manusia sekarang hidup dalam sistem ekonomi dan politik dimana individu (bukan sosial) berkuasa, dan setiap perilaku dievaluasi berdasarkan potensinya untuk dipasarkan (yaitu diubah menjadi nilai ekonomi). Sulit bagi manusia untuk meninggalkan tugas yang belum selesai di tempat kerja dan sulit untuk mengabaikan email dari rekan kerja atau atasan yang masuk ke kotak masuk pada jam 9 malam.

Identitas kerja dan identitas sosial semakin tidak dapat dipisahkan (Gill & Pratt, 2008). Sehingga ada istilah “pabrik sosial” yaitu, gagasan bahwa pekerjaan telah menyebar ke luar organisasi dan nilai ekonomi diciptakan tidak lagi hanya di dalam organisasi tetapi juga oleh aktivitas sehari-hari dimana manusia secara rutin terlibat. Misalnya, setiap kali memposting sesuatu di akun media sosial, kita membuat poin data untuk media sosial yang dapat dianalisis dan dijual kepada pemasar sehingga mereka dapat menargetkan dengan iklan yang sesuai dengan selera (Cote & Pybus, 2011).

DAFTAR PUSTAKA

- Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Beynon, H. (1973). *Working for Ford*. London: Allen Lane.
- Casey, C. (1995). *Work, self and society: After industrialism*. London: Sage.
- Colt, S. (2014). Tablets are making waiters obsolete—and Chili's is leading the way. *Business Insider*. Retrieved from <http://www.businessinsider.com/tablets-are-making-waiters-obsolete-2014-6>
- Cote, M., & Pybus, J. (2011). Learning to immaterial labor 2.0: Facebook and social networks. In M. Peters & E. Bulut (Eds.), *Cognitive capitalism, education and digital labor* (pp. 169–193). New York: Peter Lang.
- Du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Duffy, B. E. (2017). *On (not) getting paid to do what you love: Gender, social media, and aspirational work*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Duffy, B. E., & Hund, E. (2015). "Having it all" on social media: Entrepreneurial femininity and self-branding among fashion bloggers. *Social Media & Society*, 1–11.
- Edwards, R. (1979). *Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century*. New York: Basic Books.
- Fleming, P. (2014). *Resisting work: The corporatization of life and its discontents*. Philadelphia: Temple University Press.
- Foucault, M. (1979). *Governmentality. Ideology and Consciousness*, 6, 5–21.
- Foucault, M. (2008). *The birth of biopolitics: Lectures at the Collège de France, 1978–1979* (G. Burchell, Trans.). Basingstoke, UK: Palgrave MacMillan.

- Freiberg, K., & Freiberg, J. (1996). *Nuts! Southwest Airlines' crazy recipe for business and personal success*. New York: Broadway Books.
- Gill, R., & Pratt, A. (2008). In the social factory? Immaterial labour, precariousness and cultural work. *Theory, Culture & Society*, 25(7–8), 1–30.
- Ho, K. (2009). *Liquidated: An ethnography of Wall Street*. Durham, NC: Duke University Press.
- Holmer Nadesan, M., & Trethewey, A. (2000). Performing the enterprising subject: Gendered strategies for success. *Text and Performance Quarterly*, 20, 223–250.
- Leidner, R. (1993). *Fast food, fast talk: Service work and the routinization of everyday life*. Berkeley: University of California Press.
- Linder, M., & Nygaard, I. (1998). *Void where prohibited: Rest breaks and the right to urinate on company time*. Ithaca, NY: ILR Press.
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations* (3rd ed.). New York: Random House.
- Peters, T., & Waterman, R. M. (1982). *In search of excellence*. New York: Harper & Row.
- Piperopoulos, G.P. (2017). *Fundamentals of Communication, PR and Leadership*. 1st edition. Copenhagen, Denmark: Bookboon. ISBN 978-87-403-0484-8.
- Redding, W. C. (1988). Organizational communication. In E. Barnouw (Ed.), *International encyclopedia of communications* (Vol. 3, pp. 236–239). New York: Oxford University Press.
- Ritzer, G. (2015). *The McDonaldization of society* (8th ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Sennett, R. (2006). *The culture of the new capitalism*. New Haven, CT: Yale University Press.

BAB 7

KOMUNIKASI DAN MOTIVASI

Oleh Syarifah Novieyana.,S.E.,M.M.

7.1. Pendahuluan

Pengertian Komunikasi, kata komunikasi secara etimologi berasal dari bahasa latin cum yang berarti dengan atau bersama dengan, dan kata units yang berarti satu. Kedua kata tersebut digabung menjadi *communio* yang berarti kebersamaan, persatuan (Umam, 2010). Komunikasi memiliki peranan yang penting dalam kehidupan modern ini. Karena dengan komunikasi yang benar maka seseorang bisa meraih kesuksesan. Komunikasi yang baik dan benar ini perlu difahami dan digunakan agar segala ide dan harapan maupun perintah yang disampaikan satu pihak ke pihak lain bisa dimengerti dan dilaksanakan dengan baik juga.

7.2. Unsur-Unsur Komunikasi

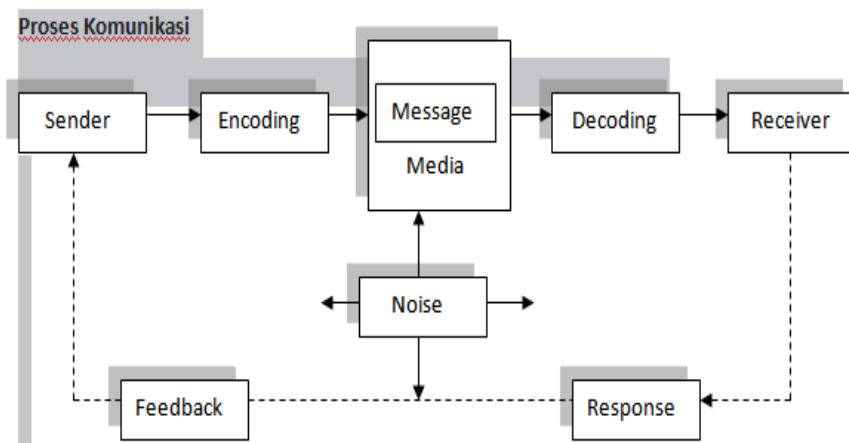
Proses komunikasi terdiri dari tiga unsur yang mutlak harus dipenuhi. Apabila salah satu unsur tidak ada, maka komunikasi tidak akan terjadi. Ketiga unsur komunikasi itu adalah :

1. Komunikator/*sender*/pengirim adalah orang yang menyampaikan isi pernyataannya kepada komunikan. Komunikator bisa perseorangan, kelompok, atau organisasi pengirim berita.
2. Komunikan/*receiver*/penerima adalah rekan dari komunikator dalam berkomunikasi yang berperan sebagai penerima berita. Penerima mendengarkan pembicara atau

menuliskan teks atau menginterpretasikan pesan dengan berbagai cara.

3. *Channel*/saluran/media adalah jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikator kepada komunikan (Umam, 2010).

7.3. Proses Komunikasi



Gambar 7.1 Proses Komunikasi

Sumber : www.bing.com

Berdasarkan gambar 7.1 dapat dijelaskan bahwa proses komunikasi dimulai dari seseorang yang disebut *sender* (pengirim) menyampaikan pesannya (*message*) kepada *receiver* (penerima). Pesan yang disampaikan harus diwujudkan dan sender harus menciptakan bentuk-bentuk visual atau audial yang disebut dengan simbol. Pembuatan simbol dalam message ini disebut dengan *encoding* (penyandian). Sedangkan *encoding* bisa berupa gambar (gambar orang sedang mencuci, gambar burung terbang), tulisan(surat, koran,majalah, papan reklame), signal (signal tanda kereta api boleh masuk atau belum boleh,

lampu lalu lintas di simpang jalan), gerak tubuh(menggeleng, mengangguk, pegang perut tanda sakit, membungkuk tanda hormat), suara (pluit tanda harus berhenti dari polisi, pluit tanda harus berangkat dari kepala stasiun).

Simbol-simbol tersebut harus tersampaikan dengan baik kepada *receiver*. Alat yang digunakan untuk menyampaikan disebut dengan channel/media. Media ini bisa lewat suara, pos atau pribadi untuk surat yang dikirim, papan pengumuman, telpon, email. Sedangkan *receiver* akan menerima message memberi arti dari simbol yang diterimanya. Memberi arti dari message disebut dengan *decoding*. *Decoding* berarti mencoba menafsirkan apa isi dan arti message supaya mudah untuk difahami. Setelah *receiver* dapat memahami atau tidak memahami message yang diterimanya, maka *receiver* dapat memberitahu kepada sender dalam bentuk umpan balik. Pesan yang disampaikan belum tentu langsung diterima dengan baik disebabkan adanya gangguan(*noise*) yang muncul dari pengirim, saluran ataupun penerima.

7.4. Bentuk-Bentuk Komunikasi

Ada berbagai bentuk komunikasi antara lain dari aspek bagaimana kita menyampaikannya yaitu melalui lisan ,tertulis, elektronik(radio,televise, internet). Ada juga dari aspek kemasan pesan yaitu secara verbal(menyebutkan dengan kata-kata) dan non verbal(mimik wajah, gerakan tangan, mata dan anggota tubuh liannya). Selain itu ada juga komunikasi yang dibedakan menjadi bentuk komunikasi yang formal dan non formal. Sedangkan komunikasi dilihat dari aspek pasangan komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi intrapersonal dan interpersonal.

Secara garis besar bentuk komunikasi bisa dibedakan menjadi 2 yaitu komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Berikut dapat dijelaskan definisi dari kedua bentuk komunikasi tersebut yaitu: *Pertama*, Komunikasi verbal. Secara verbal proses informasi yang disampaikan disebut dengan berbicara.

Bagus tidaknya proses atau kata yang kita ucapkan akan lebih jelas tersampaikan ditentukan oleh intonasi suara, ekspresi wajah dan gerakan tubuh kita. Ada juga pesan yang disampaikan atau diterima dengan tulisan seperti pamflet, buletin, *leaflet*, buku pegangan pegawai. Media ini menjadi sarana untuk mendapatkan umpan balik seperti diskusi dan tatap muka.

Kedua, Komunikasi non verbal, maksud dari komunikasi non verbal ini adalah penyampaian informasi dengan isyarat, gerak gerik, barang, waktu, cara kita berpakaian atau kondisi hati dan perasaan yang sedang kita rasakan saat itu. Komunikasi non verbal ini dapat dilihat dari :

- a. Cara berpakaian. Maksudnya berkomunikasi dengan penampilan kita. Kita akan memperhatikan model pakaian untuk mengkomunikasikan sesuatu. Cara berpakaian dapat menentukan status seseorang. Ada yang lebih percaya diri jika dapat berpakaian dengan sempurna atau tepat.
- b. Penggunaan waktu. Maksudnya terkadang kita mendengar istilah *time is money*. Contoh: saat kita mendatangi tempat praktik dokter, pengacara, konsultan pajak . Mereka menyediakan ruang tunggu. Mengapa kita harus menunggu mereka?. Hal ini disebabkan mereka memiliki keahlian khusus untuk memberikan layanan yang baik, sehingga waktunya sudah diatur agar efisien dan menyenangkan. Namun faktanya masih ada orang-orang profesional tersebut yang belum mampu untuk mengkomunikasikan gagasannya/ide-idenya menggunakan waktu dengan baik sehingga membuat orang lain menunggu terlalu lama.

Selain bentuk-bentuk diatas, komunikasi non verbal juga bisa juga disebut dengan komunikasi Bahasa tubuh. Contoh: seseorang yang menunjukkan tanda dua jari sebagai tanda kemenangan, atau seseorang yang menunjukkan jempolnya sebagai tanda memuji. Komunikasi non verbal ini juga disebut sebagai *illustrator*. Contoh: menunjukkan tinggi atau rendahnya

tubuh seseorang, rendahnya suatu pohon seperti bonsai. Ada juga bentuk lainnya dengan gerak tubuh dikenal dengan regulator. Contoh: seseorang yang menggelengkan kepala tanda tidak setuju atau ketidaktahuannya.

Selanjutnya ada yang dikenal dengan istilah adaptor. Contoh: seseorang yang sedang menopang dagunya menandakan sedang bingung, mengusap rambut diartikan sebagai tanda kecewa.

7.5. Membangun Komunikasi yang Efektif

Komunikasi yang efektif disini diartikan sebagai bagaimana seseorang (*receiver*) bisa menerima pesan yang dikirim oleh sender dengan baik dan mampu memberikan umpan balik/respons yang positif sesuai dengan yang diharapkan. Sehingga terjadi komunikasi dua arah.

Sehingga untuk membangun komunikasi yang efektif diperlukan beberapa hal antara lain:

- a. Adanya kejelasan dalam informasi atau bahasa yang digunakan.
- b. Adanya ketepatan dalam bahasa dan informasi. Jadi bahasa dan informasinya harus sesuai dan informasinya yang disampaikan harus benar.
- c. Adanya konteks yaitu informasi yang disampaikan sesuai dengan kondisi dan lingkungan tempat komunikasi itu terjadi. Terkadang kita sudah menggunakan bahasa yang tepat namun karena kondisinya tidak tepat maka respon yang kita terima tidak sesuai seperti yang kita harapkan.
- d. Adanya alur yaitu runtutnya bahasa dan informasi dalam membangun komunikasi yang efektif. Contoh: pada saat kita mengkomunikasikan keinginan kita kepada lawan bicara untuk meminjam uangnya, maka biasanya kita menceritakan terlebih dahulu kesulitan keuangan yang sedang kita hadapi sebagai alasan kita ingin meminjam uangnya.

- e. Adanya budaya yaitu sesuatu yang menyangkut etika atau tata krama. Contoh: pada saat kita di suku tertentu apabila kita bersalaman namun hanya menggunakan satu tangan saja menunjukkan agak tidak sopan, pada di suku tertentu hal yang biasa. Kata juancu bagi saudara-saudara kita di Surabaya adalah kata yang lumrah, namun bagi suku lainnya mungkin agak risih untuk mendengarnya.

7.6. Pengertian Motivasi

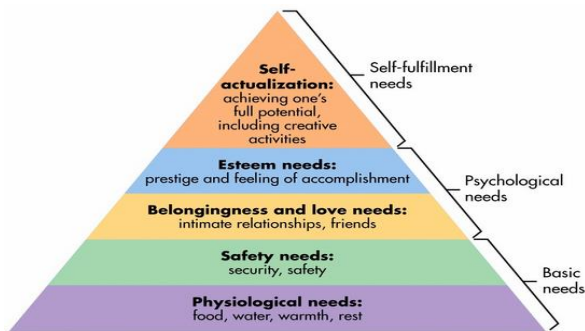
Motivasi memiliki arti sebagai suatu proses yang memberikan penjelasan tentang arah, giat dan seberapa lama seseorang dalam menggapai dan mempertahankan tujuannya (Hanggraeni, 2011). Ketiga unsur dalam definisi motivasi tersebut memiliki arti bahwa motivasi mempunyai dimensi yang berlangsung lama. Hal ini menjadi ukuran tentang seberapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya (Robbins, 2009). Motif dapat diartikan dengan dorongan yaitu sesuatu yang menggerakkan jasmani dan jiwa untuk melakukan sesuatu. Sedangkan motivasi menurut (Umam, 2010) adalah pemberian motif. Jadi motivasi kerja berarti sesuatu dapat menimbulkan dorongan atau semangat dalam bekerja. Maka sering kita dengar bahwa motivasi kerja disebut juga pendorong semangat kerja. Karena tinggi rendahnya motivasi ikut menentukan prestasi kerja seseorang.

7.7. Teori Awal tentang Motivasi

Motif atau dorongan merupakan kunci dari suatu motivasi sebagai akibat dari pemenuhan kebutuhan yang tidak terpuaskan. Karena kebutuhan muncul dari dalam diri seseorang maka motivasi dikatakan sebagai dorongan dari dalam diri seseorang. Oleh karena itu ada beberapa teori yang searah dengan pandangan tentang motivasi sebagai dorongan dari dalam tersebut yaitu:

1. Teori Motivasi Kebutuhan Maslow.

Nama teori ini diambil dari nama Abraham Maslow. Teori ini mengatakan bahwa seseorang dimotivasi untuk memuaskan kebutuhan yang sudah ada pada dirinya. Teori ini juga dikenal sebagai teori internal karena kebutuhan nya berdasarkan dari dalam diri seseorang. Maslow mengatakan bahwa pada dasarnya ada 5 tingkatan kebutuhan manusia. Tingkatan kebutuhan tersebut dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 7.2 Teori Kebutuhan Maslow

(Sumber : www.bing.com)

Kebutuhan fisiologis berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan diri sebagai makhluk hidup seperti makan, minum, pakaian, tempat tinggal dan kebutuhan jasmani lainnya. Pemenuhan kebutuhan pada tingkatan ini harus diutamakan sehingga jika kebutuhan ini belum terpenuhi maka seseorang tidak akan tergerak untuk memenuhi kebutuhan yang selanjutnya. Berikutnya adalah kebutuhan rasa aman. Kebutuhan pada tingkatan kedua ini bermakna bahwa seseorang harus merasa aman dari berbagai ancaman yang mungkin terjadi baik itu ancaman dari orang lain, dari alam atau dari diri sendiri. Contoh: seseorang akan merasa aman jika dirinya sudah memiliki tabungan dimasa tuanya, bekerja dengan jaminan sosial tenaga kerja, ada uang pensiun, dan status

karyawannya yang jelas. Sedangkan tingkatan kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan sosial yang bermakna bahwa seseorang ingin mencintai dan dicintai oleh orang lain. Ada keinginan untuk menjadi bagian dari kelompok tertentu, mampu berinteraksi dengan orang lain, menolong orang lain dan menjalin hubungan yang baik dengan pihak lain. Pemenuhan kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan akan pengakuan. Kebutuhan ini menginginkan bukan hanya seseorang bisa menjadi bagian dari suatu masyarakat tetapi ingin diakui, dihargai atau dihormati orang lain karena pencapaian atau kemampuan yang dimiliki. Sedangkan kebutuhan ditingkatan paling tinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri. Pada tingkatan ini seseorang sampai pada kebutuhan untuk bisa menyalurkan hasrat individu menjadi orang yang sesuai dengan keinginannya.

2. Teori X dan Y

Teori motivasi X dan Y ini dikemukakan oleh Mc. Gregor pada tahun 1960. Dalam teori ini menyatakan bahwa sebenarnya manusia itu dapat dibagi menjadi 2 jenis yaitu manusia dengan jenis X dan jenis Y. Setiap jenis memiliki ciri tersendiri. Penjelasan mengenai ciri-ciri tersebut adalah:

Tabel 7.1 Karakteristik Teori X dan Y

Jenis Manusia	Karakteristik
X	1. Tidak memiliki inisiatif, lebih senang jika diarahkan. 2. Tidak menyenangi kerja, jika ada pekerjaan pun lebih suka menghindar dari tanggung jawabnya. 3. Pada saat bekerja harus ada paksaan, diawasi dulu bahkan harus diancam dengan sanksi agar bisa berprestasi. 4. Jenis manusia dengan teori x ini termasuk

Jenis Manusia	Karakteristik
	dalam hirarki kebutuhan tingkat rendah.
Y	1. Memiliki kemampuan dalam pengambilan keputusan. 2. Memiliki inisiatif yang tinggi dan tidak terlalu senang diarahkan. 3. Pada saat bekerja akan terlihat bahwa seseorang ini senang atau menikmati pekerjaannya dan beranggapan bahwa bekerja sama seperti waktu bermain atau istirahat. 4. Jenis manusia dengan teori y ini termasuk dalam hirarki kebutuhan tingkat tinggi.

Sumber: (Badeni, 2014)

Berdasarkan teori ini maka untuk meningkatkan motivasi karyawan dengan teori x maka pimpinan lebih baik menggunakan gaya kepemimpinan yang direktif. Sedangkan untuk karyawan dengan teori y maka pimpinan lebih baik menerapkan gaya kepemimpinan partisipatif.

3. Three Need Theory

Teori kebutuhan ini dikemukakan oleh David McClelland. Teori ini juga dikenal dengan teori motivasi berprestasi atau istilahnya *achievement motivation theory* (AMT). Menurut (Sigit Soehardi, 2003) teori tiga kebutuhan manusia ini terdiri dari *need for achievement* (nAch), *need for affiliation* (nAff), dan *need for power* (nPOw). Ada korelasi antara tinggi rendahnya motivasi seseorang untuk berprestasi dengan tinggi rendahnya kesuksesan suatu usaha. Seseorang yang mempunyai kebutuhan berprestasi yang tinggi ternyata usahanya lebih berhasil. Setiap

orang mempunyai motivasi berprestasi karena memang setiap orang punya keinginan untuk mencapai sesuatu. Namun besar kecilnya dorongan atau motivasinya bisa berbeda intensitasnya.

Contoh para *entrepreneurs* memiliki motivasi berprestasi lebih tinggi dari orang biasa, dan di negara maju motivasi berprestasinya lebih tinggi dibandingkan negara berkembang. Sehingga McClelland mengatakan bahwa jika ingin memajukan suatu negara maka perlu ditingkatkan motivasi berprestasi masyarakatnya dengan latihan kewirausahaan. Sedangkan untuk lingkup lebih kecil yaitu di suatu perusahaan, pimpinan perlu memiliki 3 jenis kebutuhan ini namun dengan intensitas yang berbeda atau tergantung kondisi dan situasi yang ada. Hal ini dikarenakan jika $nAch$ terlalu tinggi maka pimpinan akan menjadi diluar kendali dan dapat meninggalkan tujuan perusahaan. Sedangkan $nAff$ yang terlalu tinggi juga akan membuat pimpinan dikendalikan oleh karyawan, dan $nPow$ yang terlalu tinggi dapat membuat kebebasan dari karyawan diambil oleh perusahaan dan mengurangi efektifitas tujuan organisasi. Artinya harus ada perpaduan penggunaan motivasi ini demi mencapai efektivitas perusahaan.

4. ERG Theory

Teori ERG ini dikemukakan oleh Clayton Aldefer pada tahun 1969. Teori ini juga dikenal dengan Teori ERG yaitu *Existence, Relatedness* dan *Growth*. Sehingga Aldefer membagi semua kebutuhan manusia menjadi 3 yaitu kebutuhan eksistensi, kebutuhan perhubungan dengan pihak lain, kebutuhan pertumbuhan. Tingkatan yang paling rendah adalah kebutuhan *existence, related* dan *growth*. Namun bisa saja seseorang memenuhi ketiga kebutuhan ini secara bersamaan tergantung situasinya. Artinya bahwa untuk memenuhi kebutuhan tersebut tidaklah kaku seperti tingkatan dalam Maslow. Dalam teori ini jika seseorang mengalami rintangan dalam pemenuhan kebutuhan pada tingkatan yang lebih tinggi maka orang tersebut dapat kembali pada pemenuhan kebutuhan

ditingkat yang lebih rendah sebagai bentuk kompensasi yang dikenal dengan istilah frustration-regression-dimension (Badeni, 2014)

(Sigit Soehardi, 2003) mengatakan bahwa kebutuhan eksistensi sama seperti kebutuhan jasmani ditambah dengan kebutuhan sebagian kebutuhan keamanan dan keselamatan dalam teori Maslow. Kebutuhan perhubungan adalah kebutuhan sosial ditambah sebagian kebutuhan keamanan dan kebutuhan esteem dalam teori Maslow. Sedangkan kebutuhan pertumbuhan adalah kebutuhan akan aktualisasi diri ditambah dengan sebagian kebutuhan esteem dalam teori Maslow.

5. Herzberg's Two Factor Theory

Teori dua faktor ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini juga dikenal dengan nama teori motivation-hygiene. Teori ini berhubungan dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Setiap karyawan mempunyai rasa puas dan tidak puas dalam bekerja namun berbagai faktor yang menyebabkan kepuasan kerja tadi berbeda jika dibandingkan dengan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. (Sigit Soehardi, 2003) mengungkapkan bahwa ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan dalam bekerja atau biasa dikenal sebagai faktor intrinsik yaitu:

- a. Pengakuan yaitu pimpinan memberikan pengakuan bahwa karyawan adalah orang yang memiliki prestasi, baik, bisa diberi penghargaan, pujian.
- b. Tanggungjawab yaitu karyawan tidak hanya bekerja atau menerima pekerjaan semata namun ada tanggungjawab dari pekerjaan yang harus dilaksanakan karyawan.
- c. Prestasi yaitu semua karyawan memiliki kesempatan yang sama dalam bekerja dan kemungkinan untuk mendapatkan hasil kerja yang baik dan berkualitas.

- d. Pertumbuhan dan perkembangan yaitu semua karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan potensi yang ada dalam dirinya.
- e. Pekerjaan itu sendiri yaitu tugas pekerjaan yang diberikan kepada karyawan adalah jenis pekerjaan yang memang sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan serta pekerjaan yang menyenangkan bagi karyawan tersebut.

Ada juga beberapa faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja yang biasa dikenal dengan faktor ekstrinsik antara lain gaji; kedudukan atau status karyawan; kondisi tempat kerja, hubungan rekan sejawat, atasan dan bawahan; pengawasan pimpinan; keselamatan dalam bekerja; kebijakan, aturan perusahaan. Upaya untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dapat dilakukan dengan menambahkan beberapa hal antara lain membuat pekerjaan menjadi lebih menantang, karyawan diberi tanggung jawab yang lebih besar, menyusun job design dengan lebih baik lagi.

Ada beberapa metode yang bisa digunakan untuk menambahkan elemen motivator dalam suatu pekerjaan yaitu :

- a. *Job enrichment* adalah memberikan kepercayaan yang lebih besar kepada karyawan dalam bekerja. Pekerja diberikan kebebasan dalam merencanakan pekerjaannya.
- b. *Job enlargement* adalah memberikan jenis pekerjaan yang lebih besar atau menambah jenis pekerjaan lain kepada karyawan.
- c. *Job rotation* adalah memberikan kesempatan bagi karyawan untuk merasakan jenis pekerjaan lain dengan cara memindahkan karyawan dari satu jenis pekerjaan ke pekerjaan yang berbeda.

7.8. Isu-Isu Khusus dalam Motivasi

Ada beberapa masalah yang dihadapi perusahaan dalam memotivasi karyawannya. Terlebih lagi dalam memotivasi jenis karyawan seperti tenaga kerja yang beragam, karyawan profesional, pekerja sementara. Berikut dijelaskan beberapa masalah tersebut yaitu :

1. Motivasi tenaga kerja yang beragam. Karakteristik karyawan itu berbeda-beda. Sehingga tidak semua tenaga kerja termotivasi hanya karena uang. Tidak semua tenaga kerja juga yang senang akan pekerjaan yang menantang. Karyawan yang bekerja juga sekalian melanjutkan studinya sangat menghargai waktu dan jadwal kerja yang fleksibel. Jenis karyawan seperti ini memang cocok dengan perusahaan yang memberikan jam kerja fleksibel, pembagian kerja yang sifatnya sementara. Kata kunci dari motivasi tenaga kerja jenis ini adalah keluwesan/fleksibilitas. Hal ini berarti perusahaan bisa merancang jadwal kerja, pemberian kompensasi, adanya tunjangan, menentukan fisik pekerjaan yang mengacu pada apa yang dibutuhkan karyawan yang beragam. Contoh lain seperti perusahaan memberikan fasilitas perawatan anak, jam kerja yang fleksibel, cuti kerja bagi tenaga kerja yang ingin kembali ke negaranya dalam waktu lama(kalau tenaga kerja berasal dari luar negeri), memberikan izin kepada karyawan yang sambil kuliah untuk bisa mengubah jadwal kerja mereka.
2. Motivasi para profesional. Para profesional memang biasanya berbeda dengan para nonprofesional. Para profesional memiliki komitmen jangka panjang dibidang kompetensinya. Mereka lebih setia kepada pekerjaan mereka bukan pada pimpinan. Untuk tetap komitmen pada profesinya maka para profesional ini jarang menentukan waktu kerja mereka dalam bentuk pukul 9 hingga 5 dan dalam 5 hari seminggu. Uang dan promosi bukanlah hal yang prioritas bagi mereka. Lebih lanjut cara perusahaan

memotivasi para profesional ini bisa dengan cara memberikan mereka proyek-proyek yang menantang dan berkelanjutan, berikan mereka kewenangan untuk menunjukkan potensi dan minat mereka, beri para profesional ini kesempatan untuk melanjutkan pendidikan, pelatihan, mengikuti seminar agar mereka tetap bisa mengembangkan kompetensi.

3. Motivasi pekerja sementara. Salah satu perubahan yang terjadi dalam suatu organisasi adalah bertambahnya jumlah karyawan baik itu yang sementara atau tidak tetap. Maksud dari karyawan sementara ini adalah karyawan yang tidak memiliki keamanan atau stabilitas seperti karyawan dengan status tetap. Mereka tidak diminta untuk menunjukkan komitmen seperti yang dilakukan karyawan yang lain. Karyawan sementara ini hanya mendapatkan sedikit jaminan kesehatan, pensiun atau tunjangan seperti karyawan lainnya.

Selanjutnya akan dijelaskan bagaimana memotivasi karyawan yang secara terpaksa menjadi karyawan sementara. Hal yang utama adalah kesempatan bagi mereka untuk menjadi karyawan dengan status tetap. Hal berikutnya adalah kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan pelatihan, mengubah semua karyawan ke perencanaan memberikan upah berdasarkan keterampilan yang dimiliki karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Badeni. (2014). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hanggraeni, D. (2011). *Perilaku Organisasi Teori,Kasus,dan Analisis*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Robbins, S. P. dan T. A. J. (2009). *Organizational Behaviour 13 th edition*. Pearson Education.
- Sigit Soehardi. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: BPFE Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa.
- Umam, K. (2010). *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia.

BAB 8

KOMUNIKASI dan GAYA KEPEMIMPINAN

Oleh Dr. Hj. Arfiani Yulianti Fiyul., M.M.

8.1. Pendahuluan

Komunikasi adalah pondasi utama yang memungkinkan sebuah organisasi berfungsi secara efektif. Dalam konteks organisasi, komunikasi bukan hanya tentang pertukaran informasi, tetapi juga tentang membangun hubungan yang kuat dengan stakeholder internal dan eksternal. Komunikasi organisasi memainkan peran penting dalam memastikan bahwa pesan-pesan yang disampaikan oleh perusahaan mencerminkan nilai-nilai, tujuan, dan identitasnya. Komunikasi organisasi memiliki peran krusial dalam membangun dan memperkuat citra perusahaan. Model manajemen reputasi memberikan panduan strategis dalam mengelola reputasi perusahaan melalui komunikasi yang efektif dengan stakeholder. Dengan demikian, komunikasi organisasi yang baik menjadi fondasi yang penting dalam memastikan citra perusahaan yang positif, kepercayaan publik, dan keberlanjutan bisnis jangka panjang.

8.2. Pentingnya Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi merupakan salah satu elemen kunci yang tidak dapat diabaikan dalam dunia organisasi. Di setiap organisasi, baik itu bisnis, pemerintahan, atau lembaga nirlaba, komunikasi memainkan peran yang vital dalam menghubungkan orang-orang, menggerakkan tim, dan mencapai tujuan bersama. Pentingnya komunikasi dalam konteks

organisasi tidak dapat diremehkan karena ia menjadi landasan bagi kerja sama, efisiensi, dan produktivitas. Komunikasi organisasi melibatkan pertukaran pesan, informasi, dan gagasan antara berbagai pihak di dalam dan di sekitar organisasi. Ini termasuk antara manajemen dan karyawan, antardepartemen, dengan pihak eksternal seperti pelanggan, mitra bisnis, dan masyarakat umum. Komunikasi yang efektif memastikan pemahaman yang saling mendukung, koordinasi yang baik, dan pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu alasan mengapa komunikasi sangat penting dalam organisasi adalah karena mempengaruhi kualitas hubungan antara individu dan kelompok dalam organisasi. Komunikasi yang jelas, terbuka, dan efisien membangun kepercayaan, mengurangi konflik, dan meningkatkan kolaborasi di antara anggota tim. Ini menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan memotivasi, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam era digital dan global seperti saat ini, komunikasi organisasi juga melibatkan penggunaan teknologi dan platform digital untuk menyampaikan pesan secara efisien dan cepat. Penerapan alat komunikasi modern seperti email, aplikasi pesan instan, media sosial, dan platform kolaborasi memungkinkan organisasi untuk berkomunikasi secara real-time dan mendapatkan respons yang cepat dari pihak terkait. Dengan memahami pentingnya komunikasi dalam organisasi, pemimpin dan manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa sistem komunikasi yang baik dibangun dan dipelihara.

8.3. Tujuan Komunikasi Organisasi

Tujuan komunikasi organisasi meliputi memastikan pemahaman bersama, membangun hubungan yang baik, meningkatkan efisiensi dan produktivitas, mempertahankan dan meningkatkan reputasi, serta mendorong inovasi dan kreativitas. Diantaranya:

1. Memastikan pemahaman bersama, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memastikan pemahaman yang saling mendukung di antara anggota organisasi.
2. Membangun hubungan yang baik, komunikasi organisasi bertujuan untuk membangun hubungan yang baik antara anggota organisasi, baik di antara sesama karyawan maupun antara manajemen dan karyawan.
3. Meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan komunikasi yang baik, karyawan dapat bekerja secara efektif, mengatasi hambatan, dan mencapai tujuan organisasi dengan lebih efisien.
4. Mendorong inovasi dan kreativitas, komunikasi organisasi yang baik mendorong kolaborasi, pertukaran ide, dan partisipasi aktif dari seluruh anggota organisasi. Tujuan komunikasi ini adalah untuk memfasilitasi pembuatan keputusan yang baik, merangsang inovasi, dan mengembangkan solusi kreatif untuk tantangan organisasi.

Menggabungkan tujuan-tujuan yang ada, komunikasi organisasi menjadi alat yang penting dalam mencapai keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Dengan memastikan komunikasi yang efektif, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan produktivitas, memelihara reputasi yang baik, dan menginspirasi kreativitas serta inovasi.

8.4. Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi adalah inti yang membentuk fondasi kerjasama, efisiensi, dan keberhasilan organisasi. Dalam lingkungan yang terus berubah dan kompleks, komunikasi yang efektif menjadi kunci untuk memastikan pemahaman yang saling mendukung, kolaborasi yang kuat, serta pengambilan keputusan yang tepat.

8.4.1. Definisi Komunikasi Organisasi

Definisi komunikasi organisasi dapat bervariasi tergantung pada perspektif dan pendekatan yang digunakan oleh para ahli.

Berikut adalah beberapa definisi komunikasi organisasi menurut beberapa ahli terkemuka:

1. Chester Barnard: Menurut Barnard, komunikasi organisasi adalah "sistem kerja sama dan komunikasi yang terorganisir untuk mencapai tujuan bersama dalam sebuah organisasi."
2. Peter Drucker: Drucker menggambarkan komunikasi organisasi sebagai "proses yang melibatkan aliran informasi, ide, gagasan, nilai-nilai, dan pesan-pesan lainnya di antara anggota organisasi dengan tujuan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif."
3. Michael R. Solomon: Menurut Solomon, komunikasi organisasi adalah "pemindahan dan penerimaan pesan-pesan yang terorganisir dan disengaja melalui berbagai saluran komunikasi di dalam suatu organisasi."
4. Kathleen M. Galvin dan Paul J. Galvin: Galvin dan Galvin mendeskripsikan komunikasi organisasi sebagai "proses transmisi, pertukaran, dan penerimaan pesan, informasi, dan makna di antara anggota organisasi serta dengan pihak eksternal yang berdampak pada pemahaman, koordinasi, dan pengambilan keputusan dalam konteks organisasi."

Meskipun definisi-definisi ini dapat bervariasi, mereka semua menekankan pentingnya aliran informasi, pemahaman bersama, koordinasi, dan kolaborasi di dalam organisasi.

Ada 9 Proses Komunikasi Dalam Organisasi

Proses komunikasi dalam organisasi adalah inti yang menggerakkan aliran informasi, pemahaman, dan kolaborasi di

antara anggota organisasi. Proses komunikasi dalam organisasi melibatkan serangkaian langkah atau tahapan yang terjadi saat pesan atau informasi ditransmisikan antara anggota organisasi.

Berikut adalah langkah-langkah umum dalam proses komunikasi organisasi:

1. Pengirim pesan, proses dimulai dengan adanya pengirim pesan, yaitu individu atau kelompok yang ingin menyampaikan pesan atau informasi kepada penerima.
2. Encoding (Pengodean), setelah memiliki pesan yang ingin disampaikan, pengirim harus mengubah pesan tersebut ke dalam bentuk yang dapat dipahami oleh penerima.
3. Saluran komunikasi, setelah pengodean, pesan tersebut akan dikirim melalui saluran komunikasi. Saluran komunikasi dapat berupa komunikasi lisan, tulisan, elektronik, atau media lainnya yang digunakan untuk mengirimkan pesan kepada penerima.
4. Penerima pesan, penerima adalah individu atau kelompok yang menerima pesan yang dikirim oleh pengirim.
5. Decoding (Penguraian), penerima harus menguraikan atau mendekode pesan yang diterima menjadi makna yang dimaksudkan oleh pengirim.
6. Pemahaman dan Tafsiran, setelah decoding, penerima harus memahami dan menafsirkan pesan tersebut berdasarkan pengetahuan, persepsi, dan pengalaman pribadi.
7. Umpan balik, langkah berikutnya dalam proses komunikasi adalah umpan balik. Penerima memberikan umpan balik kepada pengirim untuk menyampaikan pemahaman mereka terhadap pesan yang diterima.
8. Gangguan, selama proses komunikasi, gangguan atau hambatan mungkin terjadi. Gangguan ini bisa berupa gangguan fisik (misalnya kebisingan), gangguan psikologis (misalnya perbedaan persepsi), atau gangguan teknis (misalnya masalah jaringan).

9. Aksi, langkah terakhir dalam proses komunikasi adalah tindakan yang diambil berdasarkan pesan yang disampaikan.

Proses komunikasi organisasi ini adalah siklus yang berkelanjutan, di mana pesan terus-menerus dikirim, diterima, dan diberi umpan balik. Penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa proses komunikasi ini berjalan dengan baik dan efektif guna mencapai pemahaman yang saling mendukung dan mencapai tujuan organisasi. Selain itu, Ada fungsi komunikasi organisasi, dimana fungsi komunikasi organisasi memiliki peran yang tak tergantikan dalam menciptakan pemahaman, membangun hubungan yang kuat, dan mencapai kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Dalam era yang terus berubah dan kompetitif ini, komunikasi organisasi menjadi landasan yang penting bagi pertumbuhan, efisiensi, dan reputasi perusahaan. Fungsi komunikasi organisasi mengacu pada peran dan manfaat yang dimiliki oleh komunikasi dalam konteks organisasi.

Beberapa fungsi penting dari komunikasi organisasi

1. Pemindahan informasi, fungsi utama komunikasi organisasi adalah memindahkan informasi antara anggota organisasi. Komunikasi yang efektif memastikan bahwa informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu disampaikan kepada individu atau kelompok yang membutuhkannya.
2. Pemahaman bersama, komunikasi organisasi berperan penting dalam menciptakan pemahaman yang saling mendukung di antara anggota organisasi. Melalui komunikasi yang jelas dan terbuka, tujuan, tugas, tanggung jawab, dan harapan yang terkait dengan pekerjaan dapat dipahami secara bersama-sama.
3. Pengaruh dan penggerak perubahan, komunikasi organisasi memiliki fungsi untuk mempengaruhi perilaku dan sikap individu serta memotivasi mereka untuk mengadopsi perubahan yang diperlukan.

4. Membangun hubungan dan kebersamaan, komunikasi organisasi juga berperan dalam membangun hubungan yang baik antara anggota organisasi. Komunikasi yang terbuka, jujur, dan berempati membantu menciptakan iklim kerja yang positif, saling percaya, dan menghargai perbedaan.
5. Pengelolaan konflik, komunikasi organisasi memiliki peran dalam pengelolaan konflik dan penyelesaian masalah di dalam organisasi.
6. Membentuk identitas dan citra perusahaan, komunikasi organisasi membantu membentuk identitas perusahaan dan citra yang diinginkan di mata stakeholder.
7. Pemeliharaan budaya dan nilai organisasi, komunikasi organisasi berperan dalam pemeliharaan budaya dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi.

Fungsi-fungsi komunikasi ini saling terkait dan saling mempengaruhi dalam mencapai keberhasilan komunikasi organisasi secara keseluruhan. Dengan memahami dan menerapkan fungsi-fungsi tersebut, organisasi dapat memanfaatkan komunikasi sebagai alat yang kuat untuk mencapai tujuan dan membangun keunggulan kompetitif.

Jenis-Jenis Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam dunia organisasi yang kompleks dan dinamis, pemahaman tentang berbagai jenis komunikasi menjadi kunci untuk membangun hubungan yang kuat, mencapai kerja kolaboratif yang efektif, dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan. Ada berbagai jenis komunikasi dalam konteks organisasi, mulai dari komunikasi formal dan informal hingga komunikasi vertikal, horizontal, diagonal, eksternal, dan digital. Jenis-jenis komunikasi dalam organisasi dapat bervariasi tergantung pada saluran, tujuan, dan konteksnya. diantaranya:

1. Komunikasi formal, jenis komunikasi ini mengacu pada aliran informasi yang resmi dan terstruktur di dalam organisasi.

2. Komunikasi informal, komunikasi informal terjadi di luar saluran resmi dan struktur organisasi. Komunikasi informal seringkali memfasilitasi pembentukan hubungan sosial, pertukaran informasi yang tidak formal, dan pembangunan jaringan sosial di dalam organisasi.
3. Komunikasi vertikal, komunikasi vertikal terjadi antara tingkatan hierarki yang berbeda dalam organisasi, baik dari atas ke bawah (komunikasi dari manajemen ke karyawan) maupun dari bawah ke atas (komunikasi dari karyawan ke manajemen).
4. Komunikasi horizontal, komunikasi horizontal terjadi antara anggota dalam tingkatan yang sama dalam organisasi, seperti antardepartemen atau antartim.
5. Komunikasi diagonal, komunikasi diagonal melibatkan aliran informasi di antara tingkatan hierarki dan departemen yang tidak terhubung secara langsung, dapat meningkatkan pemahaman dan koordinasi dalam konteks yang kompleks.
6. Komunikasi eksternal, komunikasi eksternal melibatkan interaksi dan pertukaran informasi dengan pihak di luar organisasi, seperti pelanggan, mitra bisnis, investor, atau masyarakat umum.
7. Komunikasi digital, komunikasi digital mencakup penggunaan teknologi informasi dan komunikasi, seperti email, pesan instan, konferensi video, atau platform kolaborasi online.

Penting untuk diingat bahwa jenis-jenis komunikasi ini seringkali saling terkait dan dapat terjadi secara bersamaan dalam konteks organisasi. Kombinasi yang tepat dari jenis-jenis komunikasi ini dapat memengaruhi aliran informasi, efektivitas kerja tim, dan kinerja keseluruhan organisasi.

8.5. Gaya Kepemimpinan dalam Komunikasi

Gaya kepemimpinan dalam komunikasi memainkan peran krusial dalam membentuk budaya organisasi, memotivasi tim,

dan mencapai hasil yang sukses. Komunikasi yang efektif adalah inti dari kepemimpinan yang kuat, memungkinkan pemimpin untuk menginspirasi, mengarahkan, dan menghubungkan dengan anggota tim. Dengan memahami gaya kepemimpinan dalam komunikasi, dapat memperkuat kepemimpinan yang efektif dan membangun lingkungan kerja yang produktif dan harmonis

8.5.1. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan mengacu pada cara seorang pemimpin mempengaruhi, mengarahkan, dan berinteraksi dengan anggota tim atau kelompok dalam mencapai tujuan organisasi. Pengertian gaya kepemimpinan melibatkan beberapa elemen, termasuk cara seorang pemimpin mengambil keputusan, berkomunikasi, memberikan arahan, memotivasi, dan membangun hubungan dengan anggota timnya. Gaya kepemimpinan dapat berbeda-beda antara pemimpin satu dengan yang lainnya, tergantung pada karakteristik kepribadian, nilai-nilai, pengalaman, dan pandangan dunia masing-masing pemimpin.

Beberapa contoh gaya kepemimpinan yang umum meliputi: gaya otoriter, demokratis, transaksional, transformasional, dan situasional. Gaya kepemimpinan dapat bersifat dominan atau berkembang seiring dengan pengalaman dan perkembangan seorang pemimpin. Memahami berbagai gaya kepemimpinan dan konteks di mana mereka dapat diterapkan membantu pemimpin dalam memilih pendekatan yang sesuai untuk mencapai tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan berkelanjutan.

8.5.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Dalam dunia kepemimpinan yang kompleks, pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan

menjadi penting dalam membentuk pemimpin yang efektif dan sukses. Berbagai faktor, seperti karakteristik kepribadian, nilai-nilai, pengalaman, budaya organisasi, dan tuntutan situasional, saling berinteraksi dan memengaruhi gaya kepemimpinan seseorang. Faktor-faktor yang memengaruhi gaya kepemimpinan, memperoleh wawasan tentang bagaimana karakteristik individu, lingkungan organisasi, dan konteks situasional dapat membentuk pendekatan kepemimpinan yang diadopsi oleh seorang pemimpin.

Berikut adalah beberapa faktor penting yang dapat memengaruhi gaya kepemimpinan: *Pertama*, karakteristik kepribadian. Karakteristik kepribadian seseorang, seperti tingkat ekstroversi, kepercayaan diri, empati, ambisi, dan ketegasan, dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih. Misalnya, individu yang ekstrovert cenderung lebih terbuka dalam komunikasi dan berinteraksi dengan anggota tim, sementara individu yang lebih introvert mungkin lebih memilih pendekatan yang lebih reflektif dan mendengarkan.

Kedua, nilai-nilai dan keyakinan, nilai-nilai dan keyakinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin juga dapat memengaruhi gaya kepemimpinannya. Seorang pemimpin yang memiliki nilai-nilai seperti kejujuran, integritas, kesetaraan, dan keadilan cenderung menerapkan gaya kepemimpinan yang berfokus pada keadilan dan partisipasi.

Ketiga, Pengalaman dan pendidikan, pengalaman kerja dan pendidikan juga memainkan peran penting dalam membentuk gaya kepemimpinan. Pengalaman yang luas dalam berbagai situasi kepemimpinan dan pelatihan kepemimpinan yang relevan dapat membantu seseorang mengembangkan gaya kepemimpinan yang efektif.

Keempat, Budaya organisasi, budaya organisasi yang ada juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan. Budaya organisasi yang terfokus pada hierarki dan kontrol dapat mendorong pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter, sementara budaya yang mendorong partisipasi dan

kolaborasi dapat mendorong pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan demokratis atau transformasional.

Kelima, Tuntutan situasional dalam organisasi juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan yang dipilih oleh seorang pemimpin, pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan otoriter, sementara situasi yang membutuhkan inovasi dan kolaborasi dapat mendorong pemimpin untuk mengadopsi gaya kepemimpinan yang lebih partisipatif.

Faktor-faktor ini tidak berdiri sendiri, tetapi saling berinteraksi dan saling memengaruhi dalam membentuk gaya kepemimpinan seseorang. Penting bagi seorang pemimpin untuk menyadari faktor-faktor ini dan mengembangkan fleksibilitas dalam gaya kepemimpinannya agar sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi yang beragam.

8.6. Dampak Gaya Kepemimpinan Terhadap Komunikasi Organisasi.

Gaya kepemimpinan yang berdampak positif terhadap komunikasi organisasi. Gaya kepemimpinan yang tepat memiliki dampak yang signifikan terhadap komunikasi organisasi yang efektif dan produktif. Dalam dunia bisnis yang kompetitif dan terus berubah, pemimpin yang mampu mengadopsi gaya kepemimpinan yang positif dapat menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, memotivasi anggota tim, dan memperkuat komunikasi antar individu dan departemen.

Mengeksplorasi berbagai gaya kepemimpinan yang berdampak positif terhadap komunikasi organisasi, mulai dari gaya transformasional yang inspirasional hingga gaya demokratis yang melibatkan partisipasi aktif anggota tim. Dengan memahami bagaimana gaya kepemimpinan yang tepat dapat memperkuat komunikasi organisasi, kita dapat menciptakan budaya kerja yang terbuka, kolaboratif, dan inovatif, yang pada akhirnya akan membantu organisasi mencapai keberhasilan jangka panjang.

Ada beberapa gaya kepemimpinan yang memiliki dampak positif terhadap komunikasi organisasi. *Pertama*, Gaya kepemimpinan transformasional melibatkan pemimpin yang mampu menginspirasi, memotivasi, dan menggerakkan anggota timnya untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional menciptakan iklim komunikasi yang terbuka dan memberikan arti yang jelas terkait dengan visi organisasi.

Kedua, Gaya kepemimpinan demokratis melibatkan partisipasi aktif dari anggota tim dalam pengambilan keputusan. Pemimpin demokratis memberikan kesempatan kepada anggota tim untuk berkontribusi, memberikan masukan, dan berbagi perspektif setiap anggota.

Ketiga, Gaya kepemimpinan kolaboratif mendorong kerja tim yang saling mendukung dan bekerja bersama untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin kolaboratif memfasilitasi kolaborasi, mempromosikan pembagian informasi, dan mendorong tim untuk saling berkomunikasi secara terbuka.

Keempat, Gaya kepemimpinan inklusif menghargai keragaman dan mempromosikan keterlibatan semua anggota tim. Pemimpin inklusif menciptakan lingkungan di mana setiap individu merasa didengar, dihargai, dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkontribusi.

Gaya kepemimpinan yang berdampak positif terhadap komunikasi organisasi melibatkan pembangunan hubungan yang kuat, pemberian kepercayaan kepada anggota tim, dan pembukaan saluran komunikasi yang efektif. Dengan adopsi gaya kepemimpinan ini, komunikasi organisasi dapat menjadi lebih terbuka, inklusif, dan produktif, sehingga mendorong keterlibatan anggota tim, inovasi, dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan yang berdampak negatif terhadap komunikasi organisasi dapat menghambat aliran informasi, mengurangi partisipasi anggota tim, dan menciptakan

ketegangan di antara individu. Ketika gaya kepemimpinan yang tidak efektif diterapkan, komunikasi organisasi dapat terhambat, menyebabkan dampak negatif pada produktivitas dan hubungan kerja. Salah satu contoh gaya kepemimpinan yang berdampak negatif adalah gaya **kepemimpinan otoriter**. Dalam gaya kepemimpinan ini, pemimpin cenderung mengambil keputusan sendiri tanpa melibatkan anggota tim. Akibatnya, komunikasi menjadi satu arah, di mana anggota tim hanya menerima instruksi dan kurang memiliki kesempatan untuk menyampaikan ide, masukan, atau keprihatinan mereka. Gaya kepemimpinan yang otoriter juga dapat menciptakan ketegangan dan konflik di dalam organisasi. Kurangnya kebebasan berpendapat dan berdiskusi juga dapat menghambat kreativitas dan inovasi di dalam tim.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang manipulatif atau oportunistik juga dapat memiliki dampak negatif pada komunikasi organisasi. Komunikasi yang terjadi mungkin tidak jujur atau terdistorsi, menghambat aliran informasi yang akurat dan mengganggu kolaborasi yang efektif. Dalam konteks komunikasi organisasi, penting bagi pemimpin untuk memahami dampak gaya kepemimpinan yang mereka terapkan. Gaya kepemimpinan yang berdampak negatif terhadap komunikasi organisasi perlu dihindari agar dapat menciptakan lingkungan kerja yang terbuka, inklusif, dan saling mendukung. Yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin memiliki kendali penuh atas pengambilan keputusan dan memberikan instruksi kepada anggota tim tanpa melibatkan mereka dalam proses pengambilan keputusan. Beberapa ciri-ciri gaya kepemimpinan otoriter meliputi:

- a. Tugas dan instruksi yang jelas, pemimpin otoriter memberikan instruksi yang spesifik kepada anggota tim tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, dan kapan melakukannya. Mereka menentukan tujuan, aturan, dan prosedur secara tegas.
- b. Pengambilan keputusan sentralisasi, pemimpin otoriter mengambil keputusan secara mandiri tanpa meminta masukan atau partisipasi anggota tim.
- c. Kontrol dan pengawasan yang ketat, pemimpin otoriter cenderung melakukan pengawasan yang ketat terhadap anggota tim untuk memastikan kepatuhan terhadap instruksi dan aturan yang telah ditetapkan.
- d. Komunikasi satu arah, komunikasi dalam gaya kepemimpinan otoriter cenderung bersifat satu arah, yaitu dari pemimpin ke anggota tim.
- e. Ketergantungan pada hukuman dan hadiah, pemimpin otoriter menggunakan hukuman dan hadiah sebagai alat untuk mengendalikan perilaku anggota tim.

Gaya kepemimpinan otoriter memiliki beberapa kelemahan. Komunikasi yang terbatas dan kurangnya ruang bagi anggota tim untuk berkontribusi dapat menyebabkan frustrasi, rendahnya motivasi, dan rendahnya kepuasan kerja. Namun, dalam beberapa situasi atau konteks tertentu, gaya kepemimpinan otoriter mungkin diperlukan, seperti pada situasi darurat atau ketika pemimpin harus mengambil keputusan cepat dan tepat. Meskipun demikian, dalam konteks komunikasi organisasi yang berkelanjutan dan berpusat pada keterlibatan, gaya kepemimpinan otoriter cenderung memiliki dampak negatif terhadap komunikasi dan iklim kerja.

2. Gaya Kepemimpinan Paternalistic

Gaya kepemimpinan paternalistic adalah salah satu pendekatan kepemimpinan di mana pemimpin memainkan peran sebagai figur ayah atau ibu bagi anggota tim. Dalam gaya

kepemimpinan ini, pemimpin menganggap dirinya sebagai pembimbing dan pelindung anggota tim, serta merasa bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan dan kesejahteraan mereka. Gaya kepemimpinan paternalistic melibatkan beberapa aspek, antara lain:

- a. Perhatian terhadap kesejahteraan anggota tim, pemimpin paternalistic peduli terhadap kesejahteraan dan kebutuhan anggota tim. Pemimpin berupaya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan mendukung, serta memastikan bahwa anggota tim merasa dihargai dan diperhatikan.
- b. Pembinaan dan pengembangan individu, pemimpin dalam gaya kepemimpinan paternalistic berperan sebagai mentor dan pembimbing bagi anggota tim. Pemimpin memberikan arahan, dorongan, dan dukungan dalam pengembangan keterampilan dan potensi individu.
- c. Pengambilan keputusan berdasarkan pertimbangan kepentingan anggota tim. Pemimpin paternalistic cenderung mempertimbangkan kepentingan dan kebutuhan anggota tim saat mengambil keputusan.
- d. Komunikasi yang empatik dan mendukung, gaya kepemimpinan paternalistic melibatkan komunikasi yang empatik, mendukung, dan penuh perhatian. Pemimpin mendengarkan dengan baik, memahami perspektif anggota tim, dan memberikan dukungan dalam menghadapi tantangan atau kesulitan.

Gaya kepemimpinan paternalistic mungkin tidak efektif dalam situasi yang membutuhkan pengambilan keputusan cepat atau dalam tim yang membutuhkan kebebasan dan otonomi yang lebih besar. Dalam rangka membangun komunikasi yang efektif dalam gaya kepemimpinan paternalistic, penting bagi pemimpin untuk menjaga keseimbangan antara perhatian terhadap individu dan pencapaian tujuan organisasi.

8.7. Tantangan Komunikasi Organisasi dan Strategi Mengatasinya

Tantangan dalam komunikasi organisasi merupakan hal yang umum terjadi dalam lingkungan kerja yang kompleks dan beragam. Beberapa tantangan tersebut meliputi perbedaan persepsi, hambatan komunikasi, kebocoran informasi, dan resistensi terhadap perubahan. Namun, dengan adopsi strategi yang tepat, tantangan tersebut dapat diatasi untuk mencapai komunikasi yang efektif dalam organisasi.

Berikut ini adalah pembahasan tentang tantangan dalam komunikasi organisasi beserta strategi mengatasinya:

1. Perbedaan Persepsi,

Tantangan utama dalam komunikasi organisasi adalah perbedaan persepsi antara individu atau kelompok. Untuk mengatasi perbedaan persepsi ini, penting untuk mengadopsi strategi berikut:

- a. Menjaga kejelasan dan kekonsistenan pesan yang disampaikan.
- b. Menggunakan bahasa yang jelas, sederhana, dan mudah dipahami oleh semua pihak.
- c. Menggunakan berbagai metode komunikasi, seperti pertemuan langsung, email, dan dokumen tertulis, untuk memastikan pesan disampaikan dengan tepat.

2. Hambatan Komunikasi

Ada beberapa hambatan yang dapat mengganggu proses komunikasi organisasi, seperti gangguan fisik, filter komunikasi, dan perbedaan bahasa atau budaya. Untuk mengatasi hambatan komunikasi ini, perlu dilakukan strategi berikut:

- a. Memastikan adanya saluran komunikasi yang efektif dan terbuka antara semua pihak.

- b. Mengadopsi pendekatan two-way communication, yang melibatkan mendengarkan secara aktif dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- c. Melakukan pelatihan komunikasi untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan komunikasi dalam organisasi.

3. Kebocoran Informasi

Kebocoran informasi dapat merusak kepercayaan dan merugikan reputasi organisasi. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan strategi berikut:

- a. Mengadopsi kebijakan kerahasiaan dan keamanan informasi yang ketat untuk melindungi data sensitif.
- b. Menerapkan sistem kontrol akses yang membatasi informasi hanya kepada pihak yang berwenang.
- c. Meningkatkan transparansi dalam komunikasi dengan menginformasikan anggota tim tentang perkembangan penting dan keputusan strategis.

4. Resistensi terhadap Perubahan

Komunikasi organisasi sering terkait dengan perubahan dan inisiatif perubahan. Tantangan terbesar adalah resistensi dari individu atau kelompok yang enggan menerima perubahan. Untuk mengatasi resistensi terhadap perubahan, perlu dilakukan strategi berikut:

- a. Melibatkan anggota tim dalam proses perencanaan dan pengambilan keputusan terkait perubahan.
- b. Memberikan pemahaman yang jelas tentang tujuan, manfaat, dan implikasi perubahan kepada seluruh pihak terkait.

- c. Mengkomunikasikan perubahan secara terus-menerus dan memberikan dukungan dalam mengatasi kekhawatiran atau ketidakpastian yang mungkin timbul.

Dengan mengatasi tantangan dalam komunikasi organisasi melalui strategi yang tepat, organisasi dapat membangun komunikasi yang efektif, memperkuat kolaborasi, dan mencapai tujuan bersama secara lebih efisien.

8.7.1. Strategi Mengatasi Tantangan Komunikasi Organisasi

Strategi yang efektif untuk mengatasi tantangan komunikasi organisasi adalah penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan koheisif.

Berikut ini adalah beberapa strategi yang dapat digunakan untuk mengatasi tantangan komunikasi organisasi:

1. Meningkatkan Keterbukaan dan Transparansi
 - a. Membangun budaya organisasi yang mendorong keterbukaan dan transparansi dalam komunikasi.
 - b. Menginformasikan anggota tim tentang tujuan, rencana, dan keputusan strategis organisasi secara terbuka.
 - c. Membagikan informasi yang relevan dan penting kepada seluruh anggota tim secara rutin.
2. Memperkuat Komunikasi Interpersonal
 - a. Mendorong komunikasi interpersonal yang terbuka dan jujur antara anggota tim.
 - b. Membangun hubungan yang kuat antara pemimpin dan anggota tim melalui komunikasi yang empatik dan mendukung.

- c. Membuat waktu dan ruang untuk diskusi dan pertukaran ide antara anggota tim.

3. Mengadopsi Pendekatan Two-way Communication

- a. Mendorong komunikasi yang melibatkan pertukaran pesan dua arah, di mana pemimpin mendengarkan dengan aktif dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- b. Membuka saluran komunikasi yang terbuka untuk umpan balik dan saran dari anggota tim.
- c. Menyediakan forum atau pertemuan rutin untuk berbagi informasi, mengklarifikasi kekhawatiran, dan menyelesaikan masalah komunikasi.

4. Menggunakan Beragam Saluran Komunikasi

- a. Memanfaatkan beragam saluran komunikasi seperti email, pertemuan tatap muka, video conference, dan platform digital untuk memastikan pesan terdistribusi secara efektif.
- b. Memilih saluran komunikasi yang paling sesuai dengan konteks dan kebutuhan informasi yang akan disampaikan.
- c. Memastikan bahwa anggota tim memiliki akses yang mudah dan dapat mengakses informasi yang diperlukan.

5. Melakukan Pelatihan Komunikasi

- a. Memberikan pelatihan komunikasi kepada anggota tim untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal, presentasi, dan negosiasi.
- b. Fokus pada pengembangan kemampuan mendengarkan aktif, penggunaan bahasa yang jelas dan efektif, serta penguatan komunikasi non-verbal.

6. Menerapkan Teknologi dan Alat Bantu Komunikasi

- a. Menggunakan teknologi dan alat bantu komunikasi seperti platform kolaborasi online, aplikasi pesan instan, atau software manajemen proyek untuk memfasilitasi komunikasi tim.
- b. Memastikan bahwa semua anggota tim memiliki akses yang mudah dan pelatihan yang cukup terkait penggunaan alat komunikasi tersebut.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini, organisasi dapat mengatasi tantangan komunikasi yang sering terjadi dan membangun komunikasi yang efektif di seluruh tingkatan organisasi. Hal ini akan membantu meningkatkan kerjasama, inovasi, dan efisiensi dalam mencapai tujuan organisasi

Pertama, Meningkatkan keterbukaan komunikasi. Dalam dunia organisasi yang kompleks dan dinamis, meningkatkan keterbukaan komunikasi menjadi kunci utama untuk menciptakan lingkungan kerja yang transparan, kolaboratif, dan inovatif. Meningkatkan keterbukaan komunikasi adalah langkah penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan saling mendukung.

Berikut ini adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan keterbukaan komunikasi dalam organisasi:

1. Budaya Keterbukaan
 - a. Membangun budaya organisasi yang mendorong keterbukaan, di mana semua anggota tim merasa nyaman untuk berbagi pendapat, ide, dan masalah.
 - b. Memperlihatkan contoh kepemimpinan yang terbuka dan transparan, sehingga anggota tim merasa didorong untuk berkomunikasi secara jujur.
2. Komunikasi Buka dan Jujur
 - a. Mengkomunikasikan informasi secara terbuka dan jujur kepada seluruh anggota tim.

- b. Hindari kecenderungan untuk menyensor atau mengedit informasi yang disampaikan, kecuali jika melibatkan kerahasiaan atau keamanan yang penting.
3. Pertemuan Rutin dan Forum Diskusi
- a. Membuat pertemuan rutin, baik dalam skala tim atau organisasi, yang memungkinkan anggota tim untuk berbagi gagasan, masalah, dan umpan balik.
 - b. Mendorong diskusi terbuka dan partisipasi aktif dari semua anggota tim dalam pertemuan tersebut.
4. Mendengarkan dengan Aktif
- a. Penting untuk mendengarkan dengan aktif saat anggota tim berbicara.
 - b. Tanyakan pertanyaan yang relevan untuk memperjelas dan memperluas pemahaman terhadap apa yang sedang disampaikan.
5. Umpan Balik Konstruktif
- a. Berikan umpan balik secara terbuka dan konstruktif kepada anggota tim. Berikan apresiasi atas prestasi yang baik dan ajukan saran perbaikan secara positif.
 - b. Jadilah teliti dalam memberikan umpan balik, sehingga pesan yang disampaikan tidak terkesan sebagai kritik yang tidak membangun.
6. Transparansi dalam Keputusan dan Perubahan, sampaikan keputusan penting dan perubahan organisasi dengan transparan kepada seluruh anggota tim.
7. Komunikasi Non-Hirarkis, fasilitasi komunikasi antara berbagai tingkatan dalam organisasi, termasuk antara manajemen dan staf, sehingga tercipta kesempatan untuk saling berbagi ide dan masukan tanpa adanya hambatan hierarki.

8. Pemberdayaan Anggota Tim, memberikan ruang bagi anggota tim untuk mengemukakan pendapat dan memberikan kontribusi dalam pengambilan keputusan.

Dengan mengambil langkah-langkah ini, organisasi dapat meningkatkan keterbukaan komunikasi, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan efektif.

7. Menggunakan Media Komunikasi Yang Efektif

Dalam era digital yang terus berkembang, penggunaan media komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam menjalin hubungan yang baik, memperoleh informasi dengan cepat, dan mencapai tujuan komunikasi yang diinginkan.

Berikut adalah beberapa prinsip yang seharusnya diperhatikan dalam menggunakan media komunikasi yang efektif: *Kedua*, pilih media yang tepat, pertimbangkan jenis media yang paling sesuai untuk tujuan komunikasi. Apakah itu email, panggilan telepon, pesan teks, video conference, atau platform kolaborasi online, pilih media yang dapat mengirim pesan dengan jelas dan efisien.

- a. Pertimbangkan audience, ketahui siapa target audiens dan pertimbangkan preferensi dan kebutuhan mereka dalam menggunakan media komunikasi.
- b. Gunakan Bahasa yang tepat, sampaikan pesan dengan bahasa yang jelas, ringkas, dan mudah dipahami. Hindari penggunaan frasa atau terminologi yang rumit, kecuali jika berkomunikasi dengan audiens yang memahaminya.
- c. Buat pesan yang relevan dan bermakna, pastikan pesan itu relevan dan memiliki makna yang jelas bagi penerima. Fokuskan pada informasi penting dan sampaikan dengan cara yang mudah dipahami.
- d. Gunakan Visual dan Multimedia, jika memungkinkan, gunakan visual, gambar, dan multimedia untuk memperkuat pesan tersebut.

- e. Sertakan konteks yang diperlukan, pastikan menyertakan konteks yang diperlukan agar pesan mudah dipahami.
- f. Pertimbangkan waktu dan prioritas, pilih waktu yang tepat untuk mengirim pesan dan pastikan pesan tersebut memprioritaskan informasi yang paling penting atau mendesak.
- g. Berikan Kesempatan untuk Respons dan Umpan Balik
Berikan penerima kesempatan untuk merespons dan memberikan umpan balik terhadap pesan yang disampaikan.
- h. Perhatikan etika komunikasi, selalu menghormati etika komunikasi yang baik, seperti menghindari penggunaan bahasa yang kasar atau ofensif, menghormati privasi orang lain, dan menjaga profesionalisme dalam setiap interaksi komunikasi.
- i. Evaluasi dan perbaiki, evaluasi efektivitas komunikasi itu dengan media yang digunakan. Lakukan perbaikan jika diperlukan dan belajar dari pengalaman untuk meningkatkan komunikasi.

Dengan memperhatikan prinsip-prinsip tersebut, maka dapat menggunakan media komunikasi dengan lebih efektif, mengirimkan pesan dengan jelas, dan mencapai tujuan komunikasi. Dalam dunia yang semakin terhubung ini, kemampuan untuk menggunakan media komunikasi dengan baik menjadi keterampilan yang sangat berharga untuk kesuksesan pribadi maupun profesional.

Keempat, Menerapkan Kebijakan Komunikasi Yang Jelas, dalam menjalankan sebuah organisasi, menerapkan kebijakan komunikasi yang jelas adalah langkah penting untuk memastikan informasi yang tepat, konsisten, dan efektif dapat mengalir dengan lancar di antara semua anggota tim.

Berikut adalah beberapa langkah yang dapat diambil untuk menerapkan kebijakan komunikasi yang jelas:

1. Definisikan tujuan komunikasi, tentukan dengan jelas tujuan komunikasi yang ingin dicapai melalui kebijakan tersebut.
2. Identifikasi penerima dan pesan yang relevan. Kenali audiens yang akan menerima pesan komunikasi dan identifikasi jenis pesan yang perlu disampaikan.
3. Tetapkan kebijakan dan prosedur komunikasi. Buat kebijakan tertulis yang menguraikan aturan dan prosedur komunikasi yang harus diikuti.
4. Sosialisasikan kebijakan, komunikasikan kebijakan komunikasi kepada seluruh anggota organisasi secara jelas dan terbuka.
5. Berikan pelatihan dan bimbingan, pastikan anggota organisasi memahami dan mampu menerapkan kebijakan komunikasi dengan benar.
6. Evaluasi dan revisi, lakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan komunikasi yang diterapkan.
7. Contoh dari pimpinan, pimpinan organisasi harus menjadi contoh yang baik dalam menerapkan kebijakan komunikasi.
8. Komunikasi terbuka, dorong komunikasi terbuka di seluruh organisasi dengan mendorong umpan balik, saran, dan partisipasi dari anggota tim.
9. Tinjau dan perbarui secara berkala, selalu tinjau dan perbarui kebijakan komunikasi sesuai dengan kebutuhan dan perubahan organisasi.

Dengan menerapkan kebijakan komunikasi yang jelas, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan, efisien, dan kooperatif. Hal ini akan membantu meningkatkan kualitas komunikasi, mengurangi kesalahpahaman, dan memperkuat kolaborasi di antara anggota tim, organisasi akan dapat mencapai tujuan mereka dengan lebih efektif dan menghasilkan hasil yang lebih baik secara keseluruhan.

Implementasi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan dalam Organisasi. Implementasi Komunikasi dan Gaya

146

Kepemimpinan dalam Organisasi adalah faktor kunci dalam membentuk budaya kerja yang sukses dan produktif. Melalui penggunaan strategi komunikasi yang efektif dan gaya kepemimpinan yang tepat, organisasi dapat memperkuat hubungan antara anggota tim, meningkatkan kolaborasi, dan mencapai tujuan bersama secara lebih efisien. Dalam konteks implementasi komunikasi dan gaya kepemimpinan dalam organisasi, penting untuk memahami bahwa komunikasi yang efektif merupakan fondasi utama untuk membangun hubungan yang kuat dan mengelola tim yang sukses. Implementasi komunikasi yang efektif dan gaya kepemimpinan yang tepat membutuhkan upaya dan kesadaran yang kontinu. Organisasi harus menyediakan pelatihan dan pengembangan bagi anggota tim, memberikan ruang bagi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam proses komunikasi, dan mendorong adopsi praktik-praktik komunikasi yang baik.

Peran pemimpin dalam mendorong komunikasi yang efektif. Pemimpin memiliki peran yang penting dalam mendorong komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa peran penting pemimpin dalam mendorong komunikasi yang efektif:

1. Menjadi contoh yang baik, sebagai pemimpin, harus menjadi contoh yang baik dalam komunikasi. Pemimpin yang komunikatif akan menginspirasi anggota tim untuk mengikuti dan mengadopsi gaya komunikasi yang efektif.
2. Menciptakan budaya komunikasi terbuka, pemimpin berperan dalam menciptakan budaya komunikasi terbuka di dalam organisasi. Menyediakan saluran komunikasi yang mudah diakses dan memastikan bahwa semua anggota tim merasa nyaman untuk berpartisipasi dalam dialog.
3. Mendengarkan dengan empati, pemimpin yang efektif harus memiliki keterampilan mendengarkan yang baik. Dengarkan dengan empati terhadap anggota tim, pahami perspektif anggota, dan hargai kontribusi yang diberikan

4. Memberikan arahan dan umpan balik yang jelas, pemimpin memiliki peran penting dalam memberikan arahan yang jelas kepada anggota tim. Komunikasikan tujuan, harapan, dan tugas dengan jelas agar tidak ada ruang bagi kesalahpahaman.
5. Mendorong kolaborasi dan partisipasi, pemimpin harus mendorong kolaborasi dan partisipasi aktif dari semua anggota tim. Fasilitasi pertemuan tim yang produktif, diskusi terbuka, dan proses pengambilan keputusan yang melibatkan semua pihak yang terlibat.
6. Mengatasi konflik dan hambatan komunikasi, pemimpin perlu mengatasi konflik yang mungkin timbul dalam komunikasi. Jadilah mediator yang baik dalam menyelesaikan perselisihan dan mempromosikan dialog yang konstruktif.

Dengan peran yang aktif dalam mendorong komunikasi yang efektif, pemimpin dapat membangun budaya komunikasi yang sehat, meningkatkan keterlibatan anggota tim, dan mencapai hasil yang lebih baik dalam organisasi. Komunikasi yang baik merupakan kunci keberhasilan dalam mencapai tujuan bersama dan menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif.

Membangun budaya komunikasi yang positif merupakan fondasi penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Membangun budaya komunikasi yang positif dalam sebuah organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap keberhasilan dan kesejahteraan keseluruhan. Budaya komunikasi yang positif menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, kolaboratif, dan transparan, di mana setiap individu merasa didengar, dihargai, dan terlibat secara aktif. Hal ini menciptakan kejelasan, menghindari kesalahpahaman, dan memastikan bahwa semua anggota tim memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan, harapan, dan tugas yang harus dilakukan.

Untuk membangun budaya komunikasi yang positif, langkah pertama adalah menciptakan lingkungan yang aman dan terbuka di mana setiap individu merasa nyaman untuk berpartisipasi dan berbagi. Selain itu, memfasilitasi pertukaran ide dan kolaborasi adalah komponen kunci dalam membangun budaya komunikasi yang positif. Mengadakan pertemuan tim, diskusi kelompok, atau sesi brainstorming yang terstruktur dapat mendorong kolaborasi dan memicu kreativitas. Transparansi juga menjadi faktor penting dalam budaya komunikasi yang positif. Informasi dan keputusan yang relevan harus disampaikan dengan jelas dan tepat waktu kepada seluruh anggota tim. Hal ini menciptakan rasa kepemilikan dan tanggung jawab bersama terhadap kesuksesan organisasi.

Selanjutnya, memperhatikan umpan balik yang konstruktif dan penghargaan dapat memperkuat budaya komunikasi yang positif. Penghargaan yang tepat waktu dan tulus juga penting untuk membangun motivasi dan kepercayaan di antara anggota tim. Terakhir, konsistensi dan kesinambungan dalam membangun budaya komunikasi yang positif sangatlah penting. Ini melibatkan pembangunan kebiasaan komunikasi yang baik dan memastikan bahwa prinsip-prinsip budaya komunikasi yang positif diterapkan secara konsisten di semua tingkatan organisasi. Mengadakan pelatihan komunikasi, menjadikan komunikasi sebagai bagian dari proses evaluasi kinerja, dan memperbarui kebijakan dan prosedur organisasi secara teratur dapat membantu mempertahankan budaya komunikasi yang positif. Membangun budaya komunikasi yang positif merupakan investasi penting dalam keberhasilan organisasi. Budaya komunikasi yang positif tidak hanya meningkatkan kinerja dan produktivitas, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang menginspirasi dan memenuhi kebutuhan individu.

8.8. Penutup

Dalam kesimpulan, komunikasi dan gaya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Komunikasi yang efektif membantu membangun hubungan yang kuat, meningkatkan kolaborasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang produktif. Gaya kepemimpinan yang tepat dapat mempengaruhi komunikasi secara positif, memotivasi tim, dan menciptakan budaya kerja yang sehat. Menghadapi tantangan dalam komunikasi organisasi, strategi yang tepat harus diimplementasikan. Ini meliputi meningkatkan keterbukaan komunikasi, menggunakan media komunikasi yang efektif, menerapkan kebijakan komunikasi yang jelas, dan membangun budaya komunikasi yang positif. Dengan menggabungkan komunikasi yang efektif dan gaya kepemimpinan yang baik, organisasi dapat mencapai kinerja yang optimal, membangun kepercayaan, dan menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Adiyoga, I. M. B. P., & Yasa, N. W. (2021). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Jasa Raharja Persero Cabang Denpasar). *Jurnal Bisnis Dan Manajemen*, 21(2), 143-154
- Geralt, Fahmi Elia, Rosalina AM Koleangan, and Jantje L. Sepang. (2020) "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Bringin Karya Sejahtera." *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*
- Handayani, N. P., & Darmayasa, I. G. N. A. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Denpasar. *E-Jurnal Manajemen*, 7(3), 1832- 1858.
- Hapsari, I. N., & Putra, I. G. A. M. S. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Karya Agung Mandiri Bali). *E-Jurnal Manajemen Unud*, 9(7), 4485-4511.
- Luthfi, M., & Rahmat, A. (2017). Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Perkebunan Nusantara XI Persero Unit Usaha Malang Raya). *Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 1-16.
- Maharani, F., & Triatmanto, B. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komunikasi Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*, 12(2), 153-163.

- Puspasari, I., & Hariyanto, B. (2017). Peran Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 19(1), 1-8.
- Pradita, F., & Prawesti, A. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. XYZ. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 3(2), 157-166.
- Prahastiwi, A., & Harahap, S. S. (2019). Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di RSUD Muhammadiyah Gombong. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 21(2), 127-136.
- Putri, D. I., & Dharmmesta, B. S. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Organisasi, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada PT. Bank Central Asia Tbk). *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 21(2), 103-112.
- Subagyo, A., & Lianto, L. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada Perusahaan Perbankan. *Jurnal Manajemen*, 9(3), 1-15.
- Yetnimar, Yetnimar, Nurjannah Nurjannah, and Anuar Rasyid. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Budaya Organisasi Dengan Perubahan Organisasi Karyawan Di Universitas Abdurrah." *Jurnal Ilmu Komunikasi (JKMS)* 9.2 (2020): 567-589.

BAB 9

KOMUNIKASI DAN KINERJA

Oleh Jeferson Tanesab, S.Sos., M.Si.

9.1. Pendahuluan

Di dunia ini sudah pasti tentu manusia hidup dengan komunikasi, manusia tidak melakukan komunikasi dengan sesama dapat mengakibatkan frustrasi/stress. Manusia benar-benar sadar bahwa untuk memenuhi kebutuhannya ia harus dapat berkomunikasi dengan orang lain. Setiap hari kita pasti selalu berkomunikasi. Anak-anak selalu berkomunikasi dengan kedua orang tuanya, mereka saling bertukar informasi dan pengalaman. Mereka berdiskusi dan berdialog untuk merundingkan sebuah masalah untuk mendapatkan solusi atau keputusan. Komunikasi telah ada sejak manusia lahir, dan akan terus ada sepanjang manusia ada. Komunikasi ini ditandai dengan ketika kita bertukar informasi dengan orang lain, ketika kita membaca Koran, majalah dan buku, ketika kita mendengarkan radio serta menonton TV, Tiktok, Youtube. Manusia melakukan komunikasi setiap saat, Manusia tidak dapat menghindari yang namanya komunikasi.

Walaupun kita sering berkomunikasi dengan orang lain setiap hari, namun mungkin sekali kita belum memahami betul apa yang sedang dilakukan itu memenuhi syarat-syarat berkomunikasi yang baik. Salah satu cara untuk memahami komunikasi adalah dengan memahami pengertian komunikasi itu sendiri. Maka dari itu pada bab ini akan membahas sedikit terkait dengan pengertian komunikasi. Dengan melakukan komunikasi, maka kita sudah pasti mendapatkan informasi, dengan adanya informasi yang didapatkan maka akan menjadi

suatu kekuatan atau motivasi dalam memperoleh kinerja organisasi yang maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan organisasi pasti tercapai dengan baik.

9.2. Pengertian Komunikasi

Secara asal kata komunikasi berasal dari bahasa Latin *communication* yang menjelaskan tentang kemampuan manusia untuk memilih symbol tertentu untuk menjalin hubungan dengan manusia lainnya atau dengan dunia sekitar. *Communication* mempunyai dua akar kata, *cum* artinya bersama-sama, dan *union* artinya persatuan. Jadi *communication* ialah menjadi satu dengan atau bersama-sama dengan. *Comunication* sebenarnya berasal dari dua akar kata *com* (dari bahasa Latin *cum* berarti dengan atau bersama-sama dengan) *unio* (dari bahasa Latin *union* yang kelak digunakan pula dalam bahasa Inggris sebagai persatuan).

Jadi *communication* menjelaskan *to union with or union together with* menjadi satu dengan atau bersama-sama dengan. Dalam kosakata bahasa latin, juga menjelaskan bahwa kata *community* dan *communion* juga berasal dari kata dasar yang sama *com* dan *union*. Secara etimologi menjelaskan bahwa manusia dimasa lalu yakin bahwa sesuatu yang disebut komunikasi ini ternyata bukanlah konsep yang mudah dipahami, bahkan dia merupakan jalan yang sangat misterius ke arah terbentuknya *union* dari suatu *community* (Liliweri, 2011).

Kata komunikasi berdasarkan asal kata, juga berkaitan dengan dua hal yakni *communion* dan *community* kedua kata ini berasal dari bahasa Latin *communicare* yang artinya *to make common* yang berarti membuat dua insan manusia menjadi satu atau diperluas menjadi komunikasi adalah proses aktivitas pembicaraan untuk menyampaikan pesan kepada penerima melalui saluran dalam situasi adanya gangguan dan interferensi. Ada pula yang mengartikan komunikasi adalah ketika dua orang atau kelompok melakukan aktivitas pembicaraan sepanjang ada

kesamaan makna yang dapat dimengerti. Jadi Komunikasi atau *common* dapat juga diartikan sebagai : membagi, mempertukarkan, mengirimkan, mengalihkan, berbicara, isyarat, menulis, mendayagunakan, menghubungkan (Liliweri, 2011).

9.3. Komponen Konseptual dalam Komunikasi

Ada beberapa komponen konseptual dalam komunikasi mari kita lihat satu persatu:

1. *Symbols/Verbal/Speech* artinya bahwa komunikasi adalah pertukaran pemikiran verbal atau ide.
2. *Understanding* artinya komunikasi adalah proses di mana kita memahami dan berusaha untuk dipahami oleh orang lain. Ini merupakan aktivitas dinamis yang terus berubah dan bergeser untuk menanggapi keseluruhan situasi.
3. *Interaction/Relationship/Social Process* artinya bahwa komunikasi adalah awal proses sosial yang disebut kontak sosial, yang terjadi secara langsung maupun tidak langsung.
4. *Reduction of Uncertainty* artinya bahwa komunikasi berperan untuk mengurangi tingkat ketidak pastian yang membuat orang bertindak secara efektif demi mempertahankan atau memperkuat ego.
5. *Process* artinya bahwa komunikasi merupakan transmisi informasi, gagasan, emosi, dan ketrampilan, dengan menggunakan symbol kata-kata, gambar, grafik, komunikasi merupakan tindakan atau proses transmisi.
6. *Transfer/Transmission/Interchange* artinya bahwa komunikasi adalah proses menghubungkan ide tentang sesuatu satu hal yang mengandung nilai, tanpa harus takut kehilangan informasi.
7. *Lingking/Binding* artinya bahwa komunikasi adalah proses yang menghubungkan hal-hal yang tidak dipahami menjadi sesuatu yang dipahami agar mereka dapat bersatu dengan yang lainnya.

8. *Commonality* artinya bahwa komunikasi adalah sebuah proses yang membuat suatu gagasan atau tindakan yang tadinya bersifat umum berubah menjadi milik bersama, yang tadinya dimonopoli oleh seseorang kini menjadi milik bersama.
9. *Channel/Carrier/Means/Route* artinya bahwa rute komunikasi berkaitan dengan pengiriman pesan seperti instruksi militer, perintah melalui telepon, telegraf, radio, kurir (*American College Dictionary*).
10. *Replicating Memories* artinya bahwa komunikasi adalah proses melakukan perhatian orang lain untuk tujuan mereplikasi kenangan
11. *Discriminative Response/Behavior Modifying Response* artinya bahwa komunikasi adalah perilaku untuk merespons rangsangan organisme dari luar.
12. *Stimuli* artinya bahwa komunikasi adalah setiap tindakan yang dipandang sebagai transmisi informasi, terdiri dari stimulus diskriminatif dari sumber ke penerima.
13. *Intentional* artinya bahwa komunikasi merupakan isu sentral yang sangat menarik tentang bagaimana perilaku sumber yang secara sadar mengirimkan pesan kepada penerima dengan maksud untuk mempengaruhi perilaku terakhir.
14. *Time/Situation* artinya bahwa proses komunikasi merupakan salah satu transisi dari satu situasi yang terstruktur dan menyeluruh ke satu situasi terstruktur yang lain dalam suatu pilihan desain.
15. *Power* artinya bahwa “komunikasi adalah mekanisme dalam mana sesuatu diberikan daya (Liliweri, 2011).

9.4. Tujuan Komunikasi

Setelah mengetahui komponen konseptual komunikasi, maka kita dapat mengetahui bahwa Komunikasi manusia adalah proses yang berawal dari kontak sosial, yang menghubungkan antara individu dengan individu di dalam organisasi atau

kelompok serta masyarakat. Hubungan ini bertujuan untuk mendapatkan sesuatu nilai dalam informasi untuk kebaikan bersama dalam memahami kemanusiaan; karena itu perlu memahami tujuan dari komunikasi.

Tujuan dari komunikasi yang perlu kita ketahui bersama:

1. Untuk mendapatkan informasi yang mempunyai makna, sehingga terhindar dari kesalah pahaman.
2. Agar mampu memahami maksud perkataan orang lain.
3. Agar ide, gagasan maupun pemikiran pribadi dapat diterima orang lain terutama dalam gelaran rapat tertentu.
4. Sebagai penggerak untuk menyuruh orang lain melakukan sesuatu. (<https://bakai.uma.ac.id/2022/05/19/apa-itu-komunikasi-tujuan-dan-fungsinya/>)

Selain itu yang menjadi tujuan utama komunikasi yaitu :

1. Mengirimkan informasi.
2. Menerima informasi.
3. Menginterpretasi informasi.
4. Merespons informasi secara tepat dan jelas.
5. Bertukar pesan/informasi.

Pendukung tujuan utama komunikasi:

1. Mengoreksi informasi.
2. Memberikan kesan baik atau buruk berdasarkan pesan/informasi.

Pada intinya tujuan dari komunikasi yaitu: Membuat saya dan anda mengerti akan pesan yang disampaikan, membuat kita diterima di semua kalangan, membuat kita dapat melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan, dan membuat kita memahami akan dinamiki kehidupan (Liliweri, 2011).

9.5. Peranan Komunikasi

Peranan utama Komunikasi yaitu:

1. Menghubungkan, pikiran-pikiran yang berbeda dalam suatu sistem yang sama dalam organisasi.

2. Untuk menjelaskan apa yang terjadi, terkait dengan apa yang dilihat dan didengar dengan lingkungan sekelilingnya, sehingga terjadi relasi yang baik antara atasan dengan bawahan atau sesama bawahan dalam organisasi serta relasi yang baik dalam masyarakat. (Liliweri, 2011).

9.6. Sifat Informasi

Komunikasi akan menghasilkan yang namanya informasi, informasi mempunyai makna, sebuah pesan berupa nada, symbol, pernyataan, keterangan, data, fakta atau penjelasan yang dibungkus secara elektronik maupun non-elektronik serta dimengerti dan dipahami oleh orang dan mendapatkan umpan balik. Adapun sifat dari informasi yakni kelebihan informasi (*Overload*), pengertian dan *feedback*.

Kelebihan informasi (*Overload*). Artinya bahwa kelebihan informasi akan menimbulkan dampak yang tidak efektif suatu komunikasi. Informasi yang berlebihan akan cenderung membawa dampak yang tidak efektif terhadap komunikasi. Menurut Miller ada tujuh reaksi terhadap kelebihan muatan informasi ini (Miller, 1956).

1. Orang-orang akan gagal dalam memperhitungkan informasi. Artinya bahwa ketika seseorang terlalu banyak melakukan aktifitas sambil menerima informasi cenderung tidak efektif karena orang tersebut tidak dapat menangkap informasi dengan baik. Orang tersebut gagal dalam memperhitungkan berapa banyak informasi yang seharusnya ia terima sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan sebaik mungkin.
2. Banyak membuat kesalahan. Artinya bahwa terlalu banyak informasi yang diterima acapkali seseorang banyak membuat kesalahan di dalam menyelesaikan pekerjaan. Contoh, Disuruh membelikan sabun tetapi yang dibeli nasi goreng. Instruksi yang datang silih berganti justru membuat karyawan akan bingung dan banyak kesalahan.
3. Menunda atau menumpuk pekerjaan (*delaying or queuing*)

Artinya bahwa terlalu banyak informasi akan membuat seseorang menunda pekerjaannya sehingga mengakibatkan kinerja orang tersebut tidak efektif dan efisien.

4. Penyaringan (*Filtering*). Artinya bahwa setiap informasi yang didapat harus melalui proses penyaringan, sehingga dapat memprioritaskan informasi yang lebih penting.
5. Seseorang cenderung menangkap informasi pada garis besarnya saja.
6. Menugaskan atau melemparkan tugas pada orang lain untuk menghadapi kelebihan beban informasi ini.
7. Kesengajaan untuk menghindari informasi yang datang.

Pengertian. Sifat informasi yang datang juga sangat dipengaruhi oleh pengertian dan pemahaman penerimaan informasi. Artinya bahwa pengertian tidak semata-mata ditentukan oleh sumber informasi saja, pengertian dari kedua pihak sangat menentukan hakikat informasi tersebut.

Gagalnya komunikasi dalam suatu organisasi dapat dilihat dari:

1. Apakah tujuan dari pesan yang disampaikan itu tercapai atau tidak,
2. Apakah informasi yang disampaikan itu untuk kepentingan organisasi atau tidak
3. apakah penerima pesan dapat memahami apa yang dipesankan atau tidak,
4. Apakah umpan balik ditindak lanjuti atau tidak.

Jika jawaban atas keempat hal di atas tidak, maka komunikasi akan gagal (Thoha, 1977). Dari keempat hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kegagalan komunikasi karena tidak memahami pengertian yang dipesankan. Hal ini disampaikan juga oleh William Scott bahwa ada lima variabel penyebab kegagalan komunikasi dalam organisasi, salah satunya ialah kegagalan mengerti (Thoha, 2001). Maka dari itu ketika berkomunikasi dituntut untuk dapat menyelaraskan

pengertian antara pengirim informasi dengan penerimanya. Umpan balik (*feedback*), merupakan suatu proses yang terjadi dalam organisasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Umpan balik di tandai dengan adanya intruksi dari pengirim pesan dan mendapatkan respon dari penerima pesan, kemudian terjadi pemahaman dan pengambilan keputusan untuk dilakukan bersama-sama. Maka untuk menjamin suatu organisasi itu berkembang maju, harus adanya pengertian antara pengirim dan penerima informasi dengan melakukan umpan balik. Umpan balik selain dapat memperlancar komunikasi untuk mendapatkan kinerja yang baik, umpan balik juga dapat menghambat suatu produktivitas kerja (kinerja)(Mueller, 1951).

Terdapatnya umpan balik akan lebih banyak menjamin ketepatan pelaksanaan pekerjaan dan mengurangi kesalahan, dan terdapatnya suatu situasi yang hasilnya sudah dapat diketahui atau dapat diramalkan kebenarannya. Dampaknya sangat jelas, yakni bahwa umpan balik dapat memberikan hasil yang positif ataupun negative tergantung pada apakah tujuan yang ingin dicapai itu ketepatan atau kecepatan. Kalau menekankan pada kecepatan berarti tidak adanya umpan balik maka hasil yang akan dijumpai adalah frustrasi baik pada pengirim maupun penerima informasi. Kalau ingin ditekankan adalah menyediakan umpan balik, maka akan dikurangi frustrasi tersebut.

Herbert Kaufman menyampaikan bahwa Umpan balik dapat terjadi apabila dalam berkomunikasi itu terdapat lima hal yakni: laporan, inspeksi, kasak-kusuk atau jaringan hubungan pribadi, penyelidikan dan sentralisasi kegiatan (Kaufman, 1973). Umpan balik yang efektif apabila terjadi terjadi komunikasi dua arah dan terjadi pengambilan keputusan untuk dilaksanakan. Artinya bahwa ketika atasan memberikan instruksi atau perintah terjadi umpan balik dari bawahan berupa masukan dan saran, kemudian atasan mengambil

keputusan dan keputusan tersebut dijalankan bersama-sama. Akan tetapi ketika terjadi umpan balik dari bawahan dan tidak ditindak lanjuti maka umpan balik tersebut menjadi tidak efektif.

Untuk mengetahui apakah umpan balik dalam berkomunikasi antara atasan dan bawahan dalam suatu organisasi, efektif atau tidak efektif berikut ini ada beberapa karakteristik yang dapat digunakan untuk mengetahuinya. Adapun karakteristik umpan balik yang efektif antara lain(Martinko, 1979) :

1. Intensi, artinya bahwa umpan balik yang efektif jika dikerahkan untuk menyempurnakan pekerjaan dan lebih menjadikan bawahan sebagai asset yang paling berharga. Mengesampingkan urusan pribadi lebih mengutamakan pekerjaan.
2. Kekhususan (*specificity*), artinya bahwa umpan balik harus ditandai dengan informasi yang khusus sehingga bawahan mengetahui apa yang harus dikerjakan. Umpan balik tidak efektif apabila bersifat umum dan menimbulkan tanda Tanya bagi bawahan, misalnya pimpinan mengatakan pekerjaan kamu tidak bagus tanpa menjelaskan tidak bagusnya dibagian mana.
3. Deskriptif, artinya bahwa umpan balik yang efektif harus bersifat penjelasan mengenai pekerjaan bukan penilaian mengenai pekerjaan.
4. Kemanfaatan, artinya umpan balik yang efektif harus mengandung informasi yang dapat dipergunakan oleh bawahan untuk memperbaiki atau menyempurnakan pekerjaan.
5. Tepat waktu, artinya bahwa umpan balik yang efektif harus dapat mempertimbangkan ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Apabila dalam melaksanakan pekerjaan terdapat kesalahan maka diberikan kesempatan untuk memperbaikinya.

6. Kesiapan, artinya bahwa umpan balik yang efektif tergantung kesiapan para bawahan menerima informasi, jangan memaksakan apabila bawahan tidak siap dalam menerima informasi dan memberikan umpan balik, kalau dipaksakan maka umpan balik tersebut tidak efektif.
7. Kejelasan, artinya bahwa umpan balik dapat efektif apabila mendapatkan penjelasan secara mendetail terkait dengan apa yang seharusnya dikerjakan.
8. Validitas, artinya bahwa umpan balik dapat efektif apabila umpan balik tersebut dapat dipercaya.

Demikianlah point-point dari umpan balik yang efektif, apabila point-point umpan balik tersebut diperhatikan oleh pimpinan dan bawahan dalam organisasi, maka otomatis produktivitas kerja (kinerja) organisasi akan terukur dengan baik.

9.7. Kinerja

Seperti yang sudah disampaikan di atas bahwa komunikasi akan menghasilkan informasi dan informasi yang mendapatkan respon yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang terukur. Widodo, menyampaikan bahwa kinerja merupakan suatu aktivitas yang dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan memperoleh kualitas yang tinggi (Widodo, 2015). Hal senada juga disampaikan oleh Mangkunegara bahwa kinerja merupakan ukuran keberhasilan seorang karyawan atau bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan (Mangkunegara, 2015).

Kinerja yang baik juga dipengaruhi oleh beberapa faktor yakni :

1. Efektivitas dan Efisiensi Artinya bahwa seseorang itu bekerja secara efektif apabila mencapai tujuan organisasi, sedangkan seseorang itu dikatakan bekerja secara efisien

itu apabila berhasil memanfaatkan sumberdaya yang ada untuk mencapai tujuan.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab Dalam organisasi yang baik, artinya bahwa dalam organisasi itu harus ada pembagian kewenangan pada setiap bawahan sehingga bawahan tersebut bekerja dengan kewenangan yang sudah diberikan.
3. Displin, artinya bahwa karyawan atau bawahan bekerja dengan tunduk pada regulasi yang ada dalam organisasi.
4. Inisiatif, artinya bahwa karyawan atau bawahan diberikan keleluasaan untuk berkreaitivitas menggunakan pikiran atau idenya untuk mencapai tujuan organisasi(Sutrisno, 2017).

Selain factor-faktor di atas, ada juga faktor-faktor lain yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Pribadi karyawan atau bawahan seperti : daya pikir, skil, motivasi, komitmen.
2. Pemimpin dalam organisasi, meliputi: Mengayomi bawahan, untuk menuju kinerja yang lebih baik.
3. Faktor Tim, meliputi: Niat baik dari rekan-rekan kerja untuk mendukung setiap aktivitas yang baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi dari rekan-rekan kerja yang lain.
4. Sistem kerja organisasi, meliputi: tata pamong, fasilitas kerja, kultur kinerja dalam perusahaan atau organisasi (Herawati and Ermawati, 2020).

Kinerja merupakan hasil kerja dari suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itu, apabila kita menjadi pemimpin dalam organisasi maka diharuskan untuk memberi perhatian terhadap hal-hal yang sudah disampaikan di atas sebagai rujukan untuk mencapai kinerja dan tujuan perusahaan atau organisasi yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Herawati, H. and Ermawati, D. (2020) 'PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi Kasus Pada Bagian Produksi PT. Tae Jong Indonesia)', *Ekonomi dan Bisnis*, 2. Available at: file:///C:/Users/ASUS/Downloads/922-Article Text-1541-1-10-20200812.pdf.
- Kaufman, H. (1973) *Administrative Feedback, Monitoring Subordinates Behavior*,. Washington,D.C: The Brookings Institution.
- Liliweri, A. (2011) *Komunikasi Serba Ada Serba Makna*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Mangkunegara, P. (2015) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Martinko, F.L. dan M.J. (1979) *The Practive of Supervision and management*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miller, G. (1956) *The Magical Number 7, Plus or Minus Two: Some Limits on our Capacity for Processing Information*, *Phychological Review*,63.
- Mueller, H.J.L. dan R.A.H. (1951) *"Some Effects of Feedback on Communication, Human Relation*.
- Sutrisno, E. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusi*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, M. (1977) *Komunikasi Administrasi dan Beberapa Faktor Penyebab Kegagalannya*. Yogyakarta: Buletin Balai Pembinaan Administrasi UGM.
- Thoha, M. (2001) *Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Widodo, S. (2015) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pusaka Belajar.

BAB 10

BUDAYA KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Oleh Dr. Abdurohim, S.E., M.M.

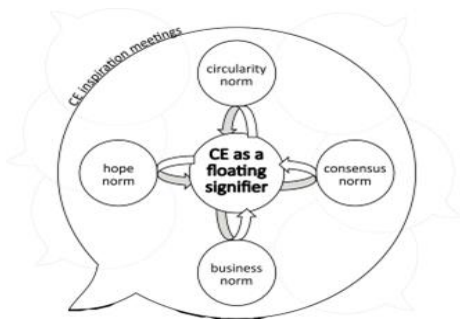
10.1. Pendahuluan

Meningkatkan peran budaya komunikasi untuk organisasi yang lebih baik, budaya organisasi (Wahyudi et al., 2021) semua elemen sangat mempengaruhi kesuksesan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, sebab budaya organisasi akan mampu mempersatukan gerak langkah insan organisasi dari mulai staf sampai pimpinan yang tinggi memiliki motivasi untuk melaksanakan aktivitas dengan sebaik-baiknya, karena setiap pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya selalu dihargai dan mendapat apresiasi tanpa melihat status jabatannya, dan yang lebih utama adalah setiap aktivitas yang dilakukan memiliki langkah dan pemahaman yang sama seperti dalam melayani aktivitas untuk para pelanggan bisa nyaman, serta membeli produk dan jasa berulang mengingat pelanggan tersebut diperlakukan layanan berkualitas sama dari satu unit ke unit lainnya, tanpa meminta imbalan apapun, mereka benar-benar melayani secara tulus, didasarkan pada kode etik perusahaan (Abdurohim, 2023).

Perusahaan bisnis (Doh Tani & Matsuyama, 2023) sangat mengutamakan keuntungan atas aktivitas yang diselenggarakan, dituangkan dalam rencana perusahaan jangka pendek dan jangka panjang, diimplementasikan melalui langkah-langkah strategi dan kebijakan dalam setiap aktivitas unit disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diembannya. Hasil yang

harus dilakukan oleh berbagai unit yang ada pada perusahaan diperuntukan mendukung target perusahaan secara keseluruhan, karena itu diperlukan sinergitas antara kegiatan yang dilakukan oleh unit, satu sama lainnya mendukung baik dalam kegiatan maupun untuk layanan yang diberikan (Abdurohim, 2022a).

Melaksanakan komunikasi (Zhao et al., 2022) pada organisasi bertujuan dalam rangka melancarkan aktivitas yang terjadi dalam organisasi sehingga kelancaran kegiatan dari unit satu dengan unit lainnya dapat terjalin secara harmonis serta saling pengertian. Suasana atau iklim kerja harus diciptakan mengingat dalam organisasi memiliki banyak keinginan serta tujuan dari masing-masing individu pegawai, sehingga dalam pergaulan kadang satu sama lainnya tidak memperhatikan etika, disebabkan karena memiliki latar belakang berbeda-beda. Dibawah ini gambar 12.1 diperlihatkan bagaimana setiap pelaku bisnis dalam organisasi melaksanakan komunikasi dengan baik serta mampu menciptakan suasana yang saling mendukung.



Gambar 10.1Komunikasi dalam Organisasi

Sumber: (Rödl et al., 2022)

Komunikasi (McPhedran et al., 2021) antar pegawai baik dengan bawahan, sesama pegawai maupun pejabat serta atasan haruslah dilakukan dengan hati-hati, serta menghormati bagi lawan bicaranya, kadang dilakukan oleh para oknum pejabat

dalam mengkomunikasikan ketidakberesan pada organisasi melalui suara keras, tindakan kekerasan ataupun diam tanpa mengambil Tindakan apa-apa namun kemudian menyampaikannya pada penilaian kinerja tradisional dipergunakan untuk menilai seseorang melalui pengurangan yang semestinya tidak dilakukan pada era yang serba modern. Karena itu komunikasi yang dilakukan oleh para pegawai dan pejabat dalam organisasi haruslah benar dan mendasari pada etika yang diberlakukan pada perusahaan tersebut (Abdurohim, 2022b).

Rapat bisnis (Sumiati & Yunindyawati, 2021), yang dilakukan oleh organisasi bertujuan dalam rangka membahas problem dan isu-isu yang dihadapi oleh perusahaan namun perlu ada tindak lanjut secara nyata, sehingga tidak akan menjadi hambatan dalam pencapaian target. Dalam pelaksanaan rapat tersebut memerlukan komunikasi yang baik baik dari pemaparan masalah, maupun bagi pihak yang akan menanggapi, sehingga akan terjadi aliran penyelesaian permasalahan dan isu-isu yang baik dihadapi oleh organisasi. Semua pihak memahami kedudukan dan perannya masing-masing sehingga memberikan optimalisasi hasil rapat seperti yang diinginkan oleh perusahaan. Tidak sedikit dalam penyelenggaraan rapat baik yang dilakukan oleh organisasi bisnis maupun politik berujung pada perkelahian dan saling menjatuhkan, dikarenakan masing-masing pihak menyampaikan komunikasi bahasa verbal melakukan ancaman, serta intimidasi sehingga terjadi timbul konflik yang tidak terelakan (Dineva et al., 2020).

Setiap organisasi dalam mengimplementasikan budaya yang diterapkan berbeda satu dengan lainnya, tergantung dari keinginan pemilik (Naveed et al., 2022), sejarah organisasi, serta keinginan kuat dari para pemimpin organisasi itu sendiri untuk menjadikan dan merealisasikan perilaku masing-masing individu dalam organisasi memiliki hubungan yang saling memahami, sehingga penyelesaian target dapat terpenuhi,

karena itu dalam mengarahkan perilaku para pegawai, terutama dalam mempraktekan komunikasi untuk kepentingan berbagai macam dalam organisasi. Pemimpin organisasi atau perusahaan, harus terlebih dahulu memahami teori komunikasi tersebut, sehingga dalam mempraktekan budaya komunikasi dalam organisasi tidak mengalami hambatan (Azeem et al., 2021), meliputi:

a. Teori meminimalisasi ketidakpastian.

Setiap pegawai organisasi pastinya memiliki berbagai macam tujuan dalam bekerja, sehingga masing-masing memiliki perilaku berbeda-beda, sering terjadi kesalahpahaman dalam merealisasi komunikasi antara satu dengan lainnya, tidak jarang terjadi gesekan akibat hal sepele seperti menyampaikan kata-kata yang kurang etis kepada individu lainnya. Diperlukan adanya literasi yang bisa memberikan arahan kepada para pegawai untuk mementingkan tujuan bersama perusahaan daripada tujuan masing-masing kelompok maupun individu terutama dalam bertutur kata dalam kehidupan organisasi.

b. Teori memfasilitasi antar anggota lama dan baru

Teori ini menekankan adanya pembauran hubungan yang dilakukan oleh pegawai lama dengan pegawai baru, sehingga tidak terjadi kubu-kubuan yang memisahkan antara satu dengan lainnya. Bila diteruskan kegiatan ini, bukannya perusahaan memperoleh keuntungan malah terjadi kesalahan yang membebani Kas.

c. Kemampuan anggota baru untuk memahami organisasi.

Para pegawai baru yang diterima belum memahami sepenuhnya tentang perilaku, sehingga dalam implementasi menerapkan komunikasi harus diperjelas sehingga dapat dipahami oleh semua unsur pegawai.

d. Setiap pegawai diberikan ruang gerak untuk menyampaikan gagasan.

Organisasi atau perusahaan memberikan ruang untuk berdiskusi ataupun membuat pegawai merasa dihargai, bisa menyebabkan terhambatnya budaya organisasi secara keseluruhan.

Budaya komunikasi (Riyanto et al., 2020) sangat berperan untuk diterapkan dalam organisasi, sebab sangat berpengaruh terhadap kesuksesan dalam mencapai target yang telah ditetapkan, setiap pegawai dalam melaksanakan aktivitasnya. Komunikasi yang baik mempengaruhi suasana pada aktivitas organisasi/perusahaan, sehingga iklim organisasi yang baik juga perlu diciptakan secara terus menerus, sehingga memberikan dampak positif terhadap kegiatan dan pencapaian hasil yang diharapkan (Pradeep et al., 2021).

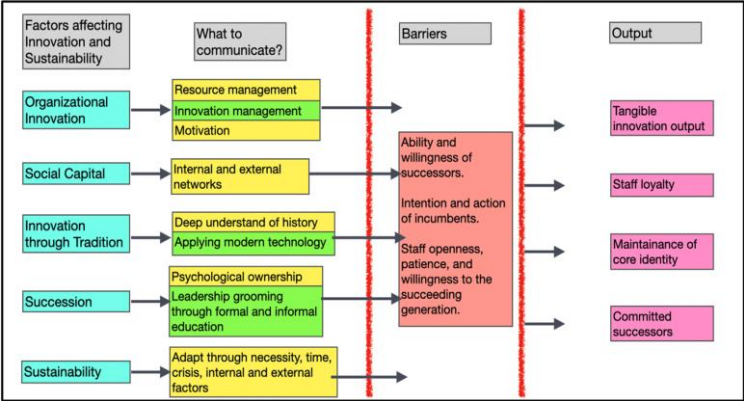
10.2. Manfaat Komunikasi dalam Organisasi

Setiap langkah yang dilakukan oleh para pegawai akan mencerminkan keadaan organisasi yang sesungguhnya (Terios, 2020), karena itu diperlukan adanya pengelolaan yang baik pada setiap pegawai untuk melaksanakan pekerjaan sehari-hari. Pentingnya para pemimpin mengawasi dan mengarahkan bagaimana para pegawai bisa berlaku tertib, penuh kesopansantunan, disiplin yang terus menerus terkontrol sehingga menjadikan perusahaan terus dikenal oleh masyarakat atau pelanggan karena bisa memberikan layanan prima sepanjang tahun. Pelanggan akan memilih produk dan jasa yang dipasarkan oleh perusahaan, meningkat setiap klaim ditangani dengan baik dan penuh dengan keakraban (Abdurohim & Purwoko, 2022).

Keberhasilan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan bisnis tergantung dari faktor ekstern (Alzahrani, 2020), dan juga banyak dipengaruhi oleh masalah intern yang tidak pernah kunjung padam, karena itu salah satu pemecahan solusi dalam menghadapi permasalahan dan kendala yang ditemukan, perlu dimonitoring oleh para pemimpin, faktor yang banyak mempengaruhi perkembangan perusahaan perlu dilakukan

analisa, berdasarkan literatur yang saat ini dapat dijumpai dalam berbagai penyajian, maka komunikasi berpengaruh besar dalam mensukseskan program-program yang wajib direalisasikan, sebab komunikasi yang buruk baik dengan pihak dalam maupun luar akan berpengaruh langsung pada kredibilitas organisasi/perusahaan (Dulun & Lane, 2022).

Komunikasi berpengaruh terhadap budaya organisasi (Wahyudi et al., 2021), sebab budaya organisasi merupakan perekat individual atau pegawai untuk merealisasikan tugas yang menjadi tanggung jawab. Melalui pengaturan dalam melakukan komunikasi antara pegawai dengan atasan, teman sejawat dan para bawahan, maka akan terjadi keteraturan dalam melaksanakan tugas ketika berhadapan dengan pegawai yang memiliki tugas dan tanggung jawab tidak sama. Bila tidak dilakukan pengaturan maka dikhawatirkan dalam melakukan komunikasi terutama para pejabat akan melakukan komunikasi yang sesuai dengan keinginan mereka, bisa saja dalam menyampaikan komunikasi dengan suara lantang, dan juga suara lemah akibat kebiasaan yang dipraktikkan dari awal mengenal dunia luar terutama pada lingkungan waktu kecil maupun dewasa (Lo Cigno & Segata, 2022).



Gambar 10.2 Model Komunikasi

Sumber: (Somboon Vechakarn et al., 2022)

Komunikasi (Bello & Zea Daily, 2022) memiliki kedudukan yang sangat strategis dalam rangka membawa kesuksesan organisasi/perusahaan dalam memasarkan produk barang dan jasanya, sehingga komunikasi begitu penting memberikan citra dan hubungan pada aktivitas perusahaan. Tidak jarang organisasi/perusahaan yang baik bisa tidak disenangi oleh para pelanggannya akibat memiliki komunikasi yang buruk dalam melayani nasabahnya, sehingga banyak pelanggan yang berpindah ke perusahaan lain yang sama menjual barang dan jasa yang sama. Beberapa manfaat dari komunikasi dalam perusahaan, meliputi:

- a. Memberikan informasi secara menyeluruh kepada para pelanggan maupun yang dilakukan oleh para pegawainya. Sehingga para pelanggan akan memberikan penilaian bisa positif maupun negatif, sehingga pentingnya menangani komunikasi yang akan dikeluarkan kepada khalayak ramai. Bagi pegawai menerima informasi untuk dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan aktivitas kegiatan, sehingga tidak melenceng ataupun mengalami bias, sehingga bisa membahayakan kelangsungan bisnis, maupun bagi dirinya sendiri untuk terus melanjutkan karirnya.
- b. Kemanfaatan komunikasi sebagai pendorong, persuasi serta menyampaikan ajakan supaya para pegawai mau bekerja dengan sukarela melaksanakan kegiatan tanpa harus diperintah dan juga diatur secara kaku sehingga menimbulkan kejenuhan dan juga antipati terhadap perusahaan tersebut. Karena itu banyak pemimpin yang melakukan pengaturan bagi para bawahannya melalui pendekatan yang menggunakan komunikasi secara personal dan juga kebutuhan yang diharapkan mampu melancarkan kegiatan, yaitu dengan komunikasi yang intens kepada para bawahannya untuk bekerja dengan disiplin, penuh dedikasi

serta memperhatikan juga segala kebutuhan yang diperlukan oleh para bawahannya.

c. Komunikasi dapat dipergunakan dalam mendorong aktivitas perusahaan untuk semakin berkembang, maka perlu diperhatikan juga saluran komunikasi yang dipergunakan dalam organisasi, yaitu:

- Komunikasi yang dilakukan secara resmi seperti untuk menyampaikan informasi yang bisa memberikan branding organisasi/perusahaan seperti publikasi laporan keuangan tahunan, laporan keuangan berkelanjutan, Instagram, Facebook, Twitter, serta website untuk menghadapi era digital.
- Sedangkan yang dilakukan untuk berkomunikasi secara informal bisa dilakukan pada saat pertemuan terbatas seperti saat bertamasya bersama, ataupun pertemuan.

Melakukan komunikasi (Kim et al., 2021) juga perlu memahami bentuk-bentuknya terutama bagi pemimpin yang memiliki kewenangan mengelola komunikasi perusahaan/organisasi, sehingga pengelolaan dan penanganannya bisa berjalan lancar tidak menimbulkan permasalahan yang baru bagi operasional organisasi/perusahaan. Bentuk-bentuk komunikasi yang biasa dipergunakan dalam kegiatan operasional perusahaan meliputi:

a. Komunikasi yang diselenggarakan dari atas kebawah adalah dalam rangka merapatkan aktivitas sehingga kegiatan yang telah ditetapkan bisa terpenuhi, seperti:

- Memberikan informasi tentang ketentuan
- Menyampaikan langkah-langkah kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mengejar ketertinggalan pencapaian
- Menjelaskan atas tugas-tugas untuk dilaksanakan serta dampaknya
- Serta tidak kalah penting adalah memberikan semangat dan penghargaan atas pegawai yang telah melaksanakan kegiatan dengan baik, disiplin dan melampaui target.

- b. Komunikasi yang diselenggarakan dari bawah ke atas, merupakan komunikasi yang kadang diabaikan oleh pihak pemimpin, karena ditakutkan protes yang keras ataupun mengganggu kebijakan. Ada benarnya dalam menjalankan komunikasi tersebut, namun pemimpin yang baik tentunya harus membuka lebar-lebar informasi meskipun materinya kurang berkenan, tinggal bagaimana cara menjelaskan serta pendekatan yang harus dilakukan. Adapun yang sering disampaikan oleh para bawahan informasinya, meliputi:
- Memberikan informasi atas pencapaian tugas yang telah diselesaikan
 - Menyampaikan kendala yang dihadapi hal ini karena memerlukan keputusan yang lebih besar
 - Penyampaian untuk memperbaiki kegiatan yang dilaksanakan karena sesuai dengan fakta dilapangan sudah tidak sesuai.
 - Penyampaian uneg-uneg tentang dirinya maupun pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya
- c. Komunikasi yang dilakukan antar sesama pegawai atau unit. Sering beberapa pegawai dalam melaksanakan tugas harus berkoordinasi dengan teman sejawat ataupun unit lain, karena itu diperlukan pemahaman, sehingga tidak menimbulkan permasalahan masalah psikologis, seperti:
- Mempererat koordinasi sehingga pelaksanaan tugas lebih mudah
 - Meredam konflik dan menjadikan sinergi untuk sebuah kekuatan yang lebih besar
 - Membina dan memperpanjang jalinan hubungan yang baik sehingga tercipta hal yang positif.

10.3. Pentingnya Budaya Komunikasi Bagi Organisasi

Komunikasi yang diperlukan dalam organisasi untuk mengirim dan menerima pesan untuk melaksanakan aktivitas, sehingga tujuan bersama dalam organisasi dapat diraih. Untuk mencapai komunikasi yang baik maka masing-masing individu

menyadari bahwa aktivitas yang dilakukan meskipun kecil dapat berpengaruh untuk kesuksesan baik secara individual maupun perusahaan. Seperti seorang sales perusahaan ketika menjalankan aktivitas yang dijalankan untuk menawarkan produk barang dan jasa tidak jelas, menyampaikan kata-kata yang menyinggung perasaan, ataupun dalam berkomunikasi tidak memperhatikan budaya dari lawan bicaranya. Hal-hal demikian memerlukan penanganan yang lebih interaktif oleh para pemimpin kepada staf untuk diberikan pemahaman, training, ataupun penilaian dalam melakukan kegiatan pemasaran (Maier & Engberg, 2021).

Komunikasi sangat penting untuk dikelola dengan baik, dan perlu diseragamkan bagi seluruh pegawai pada organisasi atau perusahaan, sehingga pelaksanaan dalam melakukan komunikasi untuk berhadapan baik dengan pihak luar maupun pihak intern seagama dan menggunakan bahasa yang jelas namun singkat dan padat. Seseorang yang menangani call centre sebuah perusahaan besar ketika menyapa pelanggannya bahasa serta nadanya tidak sama, ada yang bersuara keras dan memiliki sikap yang arogan, maka akan menimbulkan masalah terhadap perusahaannya, sebab pelanggan akan komplain serta setiap komunikasi akan direkam, sehingga bisa dilakukan penilaian dalam melayani kegiatan dalam melayani pelanggan. (Petersen & Rhoades, 2022)

Setiap pegawai memiliki perilaku yang berbeda tidak bisa diseragamkan, karena itu dalam membentuk perilaku tersebut untuk mendukung komunikasi yang dilakukan, maka diperlukan adanya pelatihan serta penilaian secara berkala, dengan demikian akan tetap terjaga dalam melayani pelanggan terutama untuk berkomunikasi yang saling menjaga kesopanan serta etika ketika melayani pegawai intern maupun pelanggan yang ada diluar perusahaan. Pentingnya komunikasi dalam organisasi dilaksanakan secara sama, untuk dijadikan suatu kebiasaan atau budaya menjalankan komunikasi, sehingga

dalam melakukan komunikasi akan terukur baik dalam menyampaikan jawaban maupun memberikan solusi (Škare et al., 2022).

Pelaksanaan komunikasi yang baik dan benar, jika masing-masing pelaksana/petugas, maupun dalam menjalankan kegiatan kerjanya, maka akan dilakukan secara berhati-hati dan tidak boleh menyinggung perasaan, karena sudah merasa bahwa yang dilakukan haruslah keluar dari kepribadian maupun perilaku (Vahle et al., 2023), sehingga kemanfaatan dari individu tersebut berdampak pada brand organisasi/perusahaan. Dalam implementasinya komunikasi dan budaya saling terkait tidak bisa dipisahkan satu sama lainnya, sebab komunikasi disampaikan oleh seseorang dalam organisasi terhubung dengan kebiasaan yang dilakukan oleh individu tersebut, sehingga sukses dan gagalnya tergantung dari individu yang melaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurohim, A. (2022a). Buku Referensi Bumdesku Masa Depan. In *Eureka Media Aksara*. Eureka Media Aksara.
- Abdurohim, A. (2022b). *Business Planning Models and Strategies to Achieve Optimal Result*.
- Abdurohim, A. (2023). *Buku Referensi Strategi Bisnis Bank Pada Era Society 5.0*.
- Abdurohim, A., & Purwoko, B. (2022). *The Effect of Professional Competence, Motivation, and Discipline of Work on Teacher Performance in High School Abepura District, Jayapura City*.
- Alzahrani, A. A. (2020). Disagreement Strategies used by Speakers of English as a Lingua Franca in Business Meetings. *Advances in Language and Literary Studies*, 11(3). <https://doi.org/10.7575/aiac.all.v.11n.3p.46>
- Azeem, M., Ahmed, M., Haider, S., & Sajjad, M. (2021). Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. *Technology in Society*, 66, 101635. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>
- Bello, O., & Zeadally, S. (2022). Internet of underwater things communication: Architecture, technologies, research challenges and future opportunities. *Ad Hoc Networks*, 135, 102933. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.adhoc.2022.102933>
- Dineva, D., Breitsohl, J., Garrod, B., & Megicks, P. (2020). Consumer Responses to Conflict-Management Strategies on Non-Profit Social Media Fan Pages. *Journal of*

Interactive Marketing, 52, 118–136.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.intmar.2020.05.002>

Dohtani, A., & Matsuyama, J. (2023). A business-cycle model connecting heterogeneous micro investment behaviors with macro dynamics. *Communications in Nonlinear Science and Numerical Simulation*, 117, 106903.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cnsns.2022.106903>

Dulun, Ö., & Lane, J. F. (2022). Supporting critical thinking skills needed for the International Baccalaureate Diploma Programme: A content analysis of a national and two international education programs in Turkey. *Thinking Skills and Creativity*, 101211.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.tsc.2022.101211>

Jumiyati, & Yunidyawati, A. (2021). RAPAT: KOMUNIKASI BISNIS YANG EFEKTIF. *AKRAB JUARA*, 6.

Kim, J., Kang, S., & Lee, K. H. (2021). Evolution of digital marketing communication: Bibliometric analysis and network visualization from key articles. *Journal of Business Research*, 130, 552–563.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.043>

Lo Cigno, R., & Segata, M. (2022). Cooperative driving: A comprehensive perspective, the role of communications, and its potential development. *Computer Communications*, 193, 82–93.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.comcom.2022.06.034>

Maier, C. D., & Engberg, J. (2021). Harvard Business Review's reframing of digital communication: From professional

expertise to practical guidance. *Journal of Pragmatics*, 176, 186–197.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.pragma.2021.02.005>

McPhedran, R., Patel, K., Rayner, A., Patel, M., Disson, J., John, A., Porter, K., Thornton, K., & Toombs, B. (2021). Food allergen communication: An in-business feasibility trial. *Food Control*, 130, 108287.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2021.108287>

Naveed, R. T., Alhaidan, H., Halbusi, H. Al, & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100178>

Petersen, L., & Rholes, R. (2022). Macroeconomic expectations, central bank communication, and background uncertainty: A COVID-19 laboratory experiment. *Journal of Economic Dynamics and Control*, 143, 104460.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jedc.2022.104460>

Pradeep, P., Krishnamoorthy, S., Pathinarupothi, R. K., & Vasilakos, A. V. (2021). Leveraging context-awareness for the Internet of Things ecosystem: Representation, organization, and management of context. *Computer Communications*, 177, 33–50.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.comcom.2021.06.004>

Riyanto, A., Primiana, I., Yunizar, & Azis, Y. (2020). Reengineering support for competitive advantage

through organizational basis, information and communication technology: A literature review. *Problems and Perspectives in Management*, 16(3). [https://doi.org/10.21511/PPM.16\(3\).2018.37](https://doi.org/10.21511/PPM.16(3).2018.37)

Rödl, M. B., Åhlvik, T., Bergeå, H., Hallgren, L., & Böhm, S. (2022). Performing the Circular economy: How an ambiguous discourse is managed and maintained through meetings. *Journal of Cleaner Production*, 360. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132144>

Sertsios, G. (2020). Corporate finance, industrial organization, and organizational economics. *Journal of Corporate Finance*, 64, 101680. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2020.101680>

Škare, M., Blanco-Gonzalez-Tejero, C., Crecente, F., & del Val, M. T. (2022). Scientometric analysis on entrepreneurial skills - creativity, communication, leadership: How strong is the association? *Technological Forecasting and Social Change*, 182, 121851. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121851>

Somboon Vechakarn, C., Taiphapoon, T., Anuntavoranich, P., & Sinthu Pinyo, S. (2022). Communicating innovation and sustainability in family businesses through successions. *Heliyon*, 8(12). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11760>

Vahle, J. L., Bhat, V., & Wood, C. E. (2023). Chapter 17 - Risk Management and Communication: Building Trust and Credibility With the Public. In W. M. Haschek, C. G. Rousseaux, M. A. Wallig, B. Bolon, B. Bolon, K. M. Heinz-Taeny, D. G. Rudmann, & B. W. Mahler (Eds.), *Haschek and Rousseaux's Handbook of Toxicologic Pathology (Fourth Edition)* (pp. 629–656). Academic Press.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-821047-5.00022-1>

- Wahyudi, I., Alim, M. N., Malia, E., & Dewi, I. O. (2021). Budaya organisasi dan sistem pengendalian manajemen pada perguruan tinggi. *Jabilah : Journal of Social Community*, 6(2).
- Zhao, Y., Li, L., Liu, Y., Fan, Y., & Lin, K.-Y. (2022). Communication-Efficient Federated Learning for Digital Twin Systems of Industrial Internet of Things. *IFAC-PapersOnLine*, 55(2), 433–438. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2022.04.232>

BAB 11

KOMUNIKASI SOSIAL DALAM PERUSAHAAN

Oleh Budi Ariyanto, M.Sos.

11.1. Pendahuluan

Menelaah suatu kemajuan era digital menjadi hal vital yang perlu dilakukan. Tidak cukup kita hanya berkomentar pada pendapat orang lain melalui media saja atau yang sering kita sebut sebagai *netizen*, namun membutuhkan berbagai pergerakan dan cara yang strategis di dalam persoalan tersebut. Langkah strategis yang dibangun tentu melihat siapa dan komunikasi apa yang harus digunakan dalam menjelajahi masyarakat, terkhusus di lingkungan perusahaan. Komunikasi sosial sebagai upaya dalam pencapaian situasi integrasi sosial, sehingga masyarakat harus sudah siap dengan kondisi baru dalam konteks keberagaman kebudayaan dan agama. Berkomunikasi di lingkungan sosial dengan latar belakang beda budaya dan agama sering mengalami beberapa hambatan komunikasi, yang tentu hal ini tidak pernah diharapkan sebelumnya. Komunikasi sosial memiliki beberapa faktor penting yang dapat membangun sebuah konsep diri, aktualisasi diri, kelangsungan diri, memperoleh kebahagiaan, serta terhindar dari ketegangan dan tekanan dalam interaksi di masyarakat (Thadi, 2020).

Peran komunikasi sosial untuk menghapus ataupun mengurangi konflik di lingkungan perusahaan, yaitu: Pertama, memperjuangkan kesetaraan dan penguatan kapasitas

kelompok mayoritas atas nilai-nilai demokrasi. Kedua, memperkuat nilai kesetaraan, kebebasan, humanis, toleransi terhadap keragaman. Beberapa faktor yang menyebabkan konflik yakni dari perbedaan individu, kepentingan, budaya, dan perubahan nilai di masyarakat (Tike, 2016). Begitu pun perbedaan yang terjadi di perusahaan tentu menjadi pemicu terjadinya gesekan antar karyawan juga di jajaran pimpinan perusahaan tersebut. Tidak dipungkiri momentum untuk menduduki jabatan juga sering terjadi perbedaan pandangan dan cara mendapatkannya, sehingga suatu komunikasi sosial dalam perusahaan menjadi mediator dalam menjalin interaksi sosial dalam suatu perusahaan.

11.2. Komunikasi Sosial di Lingkungan Perusahaan

Komunikasi sosial yang dibangun ini dapat dilihat keberhasilannya dari seberapa besar diimplementasikan oleh mayoritas, maka akan bermanfaat bagi proses komunikasi sosial serta semakin meneguhkan citra Islam sebagai agama yang mengajarkan kedamaian dan Rahmat bagi semesta alam. Terdapat skala mayoritas dan minoritas dalam kehidupan umat manusia tidaklah menjadi lahan yang subur untuk menumbuhkan benih konflik sosial dalam suatu perusahaan, serta membangun jiwa egosentris dalam kelompok mayoritas dan sikap apatis oleh kalangan minoritas. Adanya skala mayoritas dan minoritas dalam suatu perusahaan seyogianya dapat diterima dan disyukuri atas rahmat dalam lingkungan sosial. Perbedaan yang terjadi bukan menjadi penghalang untuk saling menghargai dan saling menghormati.

Tersebarinya berbagai etnis, ras dan kelompok budaya serta agama di berbagai wilayah, tampak minoritas mendapat posisi yang lemah, diperlakukan tidak adil, bahkan praktik diskriminasi oleh kelompok mayoritas sering terjadi dalam lingkungan sosialnya. Praktik dominasi juga terjadi dalam suatu perusahaan, misalnya kepemilikan saham yang terpusat dalam suatu kelompok pemegang saham besar. Akibat yang

ditimbulkan dengan struktur kepemilikan yang terjadi, menciptakan *entrenchment effect* (efek dominasi pengendalian) yang sangat dalam antara pemegang saham mayoritas dan minoritas (Suyono, 2014). Komunikasi sosial dalam konteks perusahaan dengan sistem tersebut, menciptakan kondisi yang tidak seimbang baik dari proses perekrutan maupun dari sisi pekerjaan. Selanjutnya kepemilikan saham silang juga menjadi faktor penyalahgunaan posisi dominan dalam hal ini pemilik saham silang menguasai pasar mayoritas, sehingga dapat mengakibatkan persaingan yang tidak sehat (Mochtar, 2013).

Ditinjau dari perubahan sosial yang terjadi dalam suatu perusahaan, dapat diidentifikasi faktor yang menciptakannya yaitu komunikasi. Melalui komunikasi maka perubahan mulai dirasakan oleh masyarakat di perusahaan, misalnya dalam menyuarakan pendapat baik kritik maupun saran dapat dilakukan dengan cara yang lebih mudah dan terjaga identitasnya. Kemudian ada beberapa perubahan yang signifikan dalam komunikasi sosial antar individu, kelompok maupun komunikasi massa, mengalami perubahan. Perubahan yang dirasakan yakni semakin transparan dan terbuka. Perubahan komunikasi yang terjadi dalam suatu perusahaan, memacu untuk lebih peka terhadap kondisi sosial. Kondisi sosial yang ada dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Proses perubahan terjadi tidak begitu saja, namun dalam beberapa hal perlu ada manajemen yang responsif. Seperti halnya, perusahaan dapat melakukan restrukturisasi dengan konsep semakin ramping organisasi semakin efektif, pemanfaatan teknologi yang mutakhir, serta reposisi karyawan dalam mengambil keputusan. Keterlibatan karyawan dalam mengambil keputusan perusahaan juga menentukan bagaimana perusahaan menjaga komunikasi sosial di lingkungannya. Tujuannya tidak ada pada kepentingan individu dan komersial saja, melainkan menjaga eksistensi dan menangkal perubahan sosial dalam perusahaan.

Seberapa besar perusahaan dapat menjaga dan mampu manajemen perubahan sosial tersebut maka dapat menjaga hubungan sosial serta mempertahankan kelangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Perubahan dapat mempengaruhi siapa saja, kapan saja dan dimana saja apakah itu manajemen perusahaan, karyawan dan bahkan berdampak pada masyarakat sekitar perusahaan tersebut. Perubahan tentunya dapat ditanggapi sesuai derajat perubahan yang terjadi. Apakah perubahan bernilai positif atau negatif, hal ini dilihat dari berapa besar dampak yang dirasakan oleh perusahaan. Perubahan dapat ditolak apabila perubahan tersebut merugikan perusahaan hingga karyawan di dalamnya. Seperti halnya penurunan pendapatan perusahaan, pembatasan karier karyawan dan lain sebagainya. Berbeda dengan perbedaan yang dapat meningkatkan mutu dan kualitas perusahaan, serta dapat meningkatkan pengetahuan dengan teknologi terbaru. Kemudian perubahan pada manajemen yang memiliki keterampilan dan inovasi maka perlu dipertahankan.

Perusahaan yang mampu mengatur dan menyesuaikan dengan adanya transformasi baik dari manajemen maupun transformasi budaya yang terjadi, maka akan lebih produktif. Pemahaman budaya dan kemampuan komunikasi antara manajemen dan karyawan menjadi keberhasilan dalam suatu perusahaan. Hal ini senada dengan yang diungkapkan Susie & Yanti bahwa karyawan akan memahami budaya lama dan akan beradaptasi dengan budaya baru. Selanjutnya, karyawan juga akan menilai bahwa budaya lama cenderung kekeluargaan, santai, kepemimpinan, birokrasi, namun kurang kompetitif, sedangkan budaya baru lebih disiplin, berlaku *reward* dan *punishment*, efisien, sesuai kompetensi, mengutamakan pendidikan, tetapi kurang keteladanan (Perbawasari and Setianti, 2013). Kelebihan dan kekurangan dalam setiap perusahaan sudah menjadi kelaziman, namun dengan adanya transformasi tentunya memiliki komitmen untuk terus berinovasi dan bersinergi dalam membangun citra perusahaan.

Membangun citra tentunya erat kaitannya dengan bagaimana manajemen komunikasi baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Beberapa komponen komunikasi dapat diselaraskan dengan tujuan dan manfaat untuk membangun citra perusahaan. Sebagaimana dalam komunikasi sosial ada strategi yang dinilai tepat yakni melalui pendekatan kerjasama antara perusahaan dengan berbagai unsur eksternal dan internal. Strategi yang digunakan ini akan dapat dirasakan dampaknya oleh perusahaan dalam upaya menjaga citra. Sebagai langkah strategis perusahaan, komunikasi korporat dapat merealisasikan identitas yang dikehendaki, dengan tujuan dapat memperteguh citra perusahaan (Tyasari and Ruliana, 2021). Hal ini dimulai dengan menciptakan lingkungan sosial yang kondusif, terutama di internal perusahaan, karena lingkungan internal memengaruhi dan memberikan dorongan positif terhadap perubahan di eksternal perusahaan. Termasuk di dalamnya merangkul berbagai kalangan untuk bersinergi dalam menjaga dan menjalin komunikasi sosial yang efektif.

Adapun komunikasi sebagai syarat yang harus dipenuhi dalam membangun komunikasi yang efektif dalam menunjang perusahaan agar lebih berkembang. Hal ini karena komunikasi sosial dapat dilakukan oleh *client* dan *customer* dalam menjalin suatu kerjasama yang baik dan hubungan antar pekerja, hubungan bawahan dan atasan suatu perusahaan. Suatu perusahaan dinilai baik apabila dalam lingkungan perusahaan tercipta kenyamanan dan terasa menyenangkan. Melalui komunikasi yang disampaikan baik dari bawahan ke atasan atau sebaliknya, maka akan berdampak positif terhadap lingkungan kerja tersebut.

11.3. Strategi Komunikasi Sosial dalam Perusahaan

Ada tiga hal yang perlu dalam membangun strategi komunikasi dalam perusahaan, yakni kejelasan komunikasi, penyampaian pokok komunikasi, konteks penyampaian informasi.

11.3.1. Kejelasan Komunikasi

Kejelasan komunikasi ini erat kaitannya dengan transparansi atau keterbukaan dalam komunikasi. Tujuan yang jelas akan menciptakan suatu pemahaman yang baik dan efektif. Sering terjadi kesalahpahaman dalam menerima informasi dari perusahaan yang akan berdampak pada karyawan perusahaan tersebut. Kejelasan komunikasi juga dapat menjadi kepribadian perusahaan dalam menyikapi berbagai persoalan komunikasi. contohnya dalam perusahaan dengan risiko tinggi, maka informasi tentang pentingnya aspek keselamatan pada seluruh bagian di perusahaan harus jelas dan tegas (Mahanani, Christanti and Uljanatunnisa, 2020). Semakin jelas informasi yang disampaikan, maka citra dan reputasi perusahaan akan baik dan cemerlang.

11.3.2. Penyampaian pokok komunikasi

Pokok bahasan rapat maupun diskusi dalam suatu perusahaan biasanya terkait perkembangan bisnis dan program yang akan dicapai suatu perusahaan. Suatu perusahaan akan membuat agenda terkait hal tersebut sebagai upaya dalam meningkatkan pendapatan dalam perusahaannya. Kondisi atau pada fase tersebut, komunikasi yang efektif menjadi penentu. Apakah perusahaan akan dapat melakukannya atau justru lemah dalam menyampaikan agenda penting dalam komunikasi yang disampaikan kepada karyawan atau pihak internal perusahaan. Suatu hasil dari rapat atau diskusi yang dilakukan perusahaan juga atas dasar bagaimana cara mereka menyampaikan yang berkualitas, baik dari isi, maupun cara komunikasinya. Apabila langkah strategis semacam ini sudah dilakukan, maka dapat membantu dalam mengembangkan bisnis dalam perusahaan.

11.3.3. Konteks Penyampaian Informasi

Proses komunikasi yang dilakukan perusahaan harus memiliki konteks yang jelas dan tepat. Sehingga hal yang terkait dengan penyampaian pesan informasi dapat berjalan secara efektif, artinya tidak terjadi hal-hal yang menyebabkan konflik. Konflik yang diakibatkan dari informasi yang tidak sesuai dengan konteksnya. Selanjutnya dalam konteks penyampaian informasi ini dapat berupa kerjasama dan membangun rekanan dalam bisnis perusahaan (Rachmaningsih and Harahap, 2022). Melalui asosiasi dan kerjasama ini maka dapat menciptakan suatu jaringan informasi yang lebih luas dan berkolaborasi dalam bidang pengembangan perusahaan. Adapun kelebihan dengan strategi komunikasi ini yakni dapat meningkatkan jaringan kerjasama dengan perusahaan lain dan peningkatan kinerja dalam perusahaan. Konteks informasi yang dibangun dengan menjalin dari beberapa perusahaan tentunya akan semakin mudah dalam mengembalikan dan mempertahankan citra perusahaan.

11.4. Manfaat Strategi Komunikasi Sosial dalam Perusahaan

Proses komunikasi dapat dilakukan oleh siapa saja, baik itu individu, maupun yang sifatnya kolektif misalnya perusahaan. Komunikasi dilakukan untuk menyampaikan ide dan gagasan baik individu maupun perusahaan, yang mana ada beberapa manfaat yang dirasakan melalui strategi komunikasi tersebut. Adapun manfaat yang diciptakan dari komunikasi sosial yang efektif dalam membangun bisnis dalam perusahaan, baik dari sisi manajemen maupun dari sisi yang lain, yakni meningkatkan etos kerja, menciptakan loyalitas kerja, mencegah terjadinya konflik.

11.4.1. Meningkatkan Etos Kerja

Komunikasi yang terjadi dalam perusahaan dapat tercipta secara kondusif dan efektif maka dapat berdampak

pada etos kerja karyawan dan seluruh warga di lingkungan perusahaan. Hal yang demikian dapat memengaruhi produktivitas dalam bekerja, sehingga dapat menciptakan kesuksesan bersama baik karyawan maupun perusahaan. Sebagaimana dalam perusahaan etos kerja dan komunikasi sosial memengaruhi kinerja karyawan (Harsanto and Fakihi, 2022). Etos kerja sebagai dasar dalam melakukan kegiatan produktif dalam perusahaan, apabila hal yang mendasar dapat terpenuhi maka akan berkelanjutan pada kesuksesan dan kemakmuran organisasi perusahaan.

Kebiasaan dan orientasi perusahaan yang tidak sesuai dengan perkembangan, perlu adanya perubahan. Perubahan budaya organisasi yang berorientasi mutu jauh lebih efektif dalam mewujudkan kinerja yang optimal (Wijayanti, 2015). Melalui konsep dan orientasi semacam ini akan mengubah pola pikir karyawan yang tidak menunggu perintah baru bekerja, melainkan bekerja dengan rapi dan tersistematis. Tidak ada karyawan yang tidak produktif, apabila mereka memahami nilai-nilai yang ditanamkan oleh perusahaan. Pemahaman karyawan tentang nilai dan budaya perusahaan dapat menciptakan semangat perubahan dan etos kerja yang tinggi.

11.4.2. Menciptakan Loyalitas Kerja

Strategi komunikasi sosial yang berkualitas dapat memengaruhi loyalitas karyawan. Melalui komunikasi yang dijalin dengan baik dapat menciptakan kebahagiaan dan kedamaian, hal ini yang kemudian mendorong loyalitas dan meningkatkan produktivitas karyawan. Tujuannya tentu untuk sebuah kesuksesan dan kemajuan bersama. Komunikasi organisasi yang dilakukan di lingkungan perusahaan akan menciptakan hubungan sosial antara karyawan dan pimpinan, bisa berupa tukar pengetahuan, pendidikan dan dapat mencari alternatif dalam pemecahan suatu masalah dalam perusahaan (Lubis and Azmi, 2015). Keterbukaan komunikasi akan memicu rasa memiliki antar karyawan dan pimpinan

188

perusahaan, serta saling menghormati perbedaan di lingkungannya. Berbagai perbedaan yang terjadi dalam perusahaan tentunya diantisipasi dengan kegiatan *employee relations*, karena sangat penting dilakukan oleh humas perusahaan (Asyifa, 2016). Hubungan antar karyawan ini berdampak besar terhadap kemajuan perusahaan dengan meningkatnya loyalitas kerja karyawannya. Baik loyalitas terhadap manajemen perusahaan maupun loyalitas antar karyawan perusahaan.

Loyalitas karyawan juga dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal pimpinan, yakni bagaimana toleransi yang diberikan kepada karyawan, mengutamakan asas kekeluargaan, memberikan teladan bukan perintah kepada karyawan, serta peduli dengan kesejahteraannya (Andriani, 2022). Artinya karyawan juga memiliki kebebasan dalam lingkungan perusahaan yang penuh dengan aturan dalam pekerjaan. Komunikasi dalam suatu organisasi perusahaan dapat berpotensi tidak efektif apabila beberapa fungsi komunikasi tidak berjalan sebagaimana mestinya, baik itu fungsi persuasif, informatif dan juga fungsi regulatifnya (Ginting and Bangun, 2022). Apabila fungsi ini tidak jalan maka kelancaran pekerjaan juga terhambat, karena tidak sesuai apa yang menjadi target perusahaan. Mereka bekerja sebatas memenuhi kewajiban standar saja dan tentu loyalitasnya menurun.

11.4.3. Mencegah Terjadinya Konflik

Menyampaikan gagasan yang baik namun dengan strategi yang tidak tepat justru dapat melahirkan suatu masalah baru. Diskusi dan rapat yang dilakukan perusahaan seyogianya dapat menggunakan strategi yang matang dalam menyampaikan informasi dan gagasan. Setiap individu memiliki pemahaman yang berbeda, hal ini perlu diantisipasi dengan cara yang strategis tersebut. Sebagaimana pandangan Eti dkk komunikasi dapat mengurangi konflik apabila menggunakan prinsip REACH (*Respect, Emphaty, Audible, Clarity, Humble*), yang dapat

mengatasi konflik dalam suatu perusahaan (Nurhayati *et al.*, 2022). *Respect*, yang dimaksudkan dalam perusahaan yakni pimpinan mau mendengar aspirasi dari karyawan, baik itu saran, masukan ide gagasan, bahkan kritik sekalipun dapat diterima dengan baik dan terbuka. *Emphaty*, pihak manajemen perusahaan memiliki rasa empati atau kepedulian terhadap karyawan dan warga masyarakat yang ada dalam perusahaan tersebut. Seperti halnya ketika suatu perusahaan tersebut ada konflik baik internal maupun dari eksternal, maka pimpinan perusahaan hadir dalam mengakomodasi permasalahan yang terjadi. Hal ini yang kemudian menjadi perhatian perusahaan atas konflik yang terjadi di lingkungan perusahaan, sehingga dapat memberikan solusi terhadap konflik yang terjadi. *Audible*, perusahaan yang memiliki kekuasaan dalam menyampaikan informasi, maka diharapkan dapat memberikan informasi yang jelas dan efektif. Kejelasan dalam menyampaikan informasi akan mengurangi bias informasi yang di terima atau di dengar oleh karyawan. *Clarity*, berkembangnya berbagai media komunikasi yang digunakan juga tidak terlepas dari hambatan, baik yang disebabkan dari komunikator atau bisa juga pemahaman komunikan yang tidak tepat, serta media yang digunakan. Oleh sebab itu maka perlu kejelasan supaya tidak ada kesalahpahaman dalam menerima informasi. *Humble*, pimpinan sebuah perusahaan perlu memiliki sifat yang terbuka dalam menerima dan mendengarkan berbagai saran yang berdampak pada perbaikan perusahaan tersebut. Tentunya saran yang dapat menciptakan komunikasi sosial yang efektif di lingkungan perusahaan, sehingga tercipta lingkungan yang nyaman dan produktif.

Terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi konflik dalam organisasi suatu perusahaan, yakni sosial ekonomi, keyakinan dan kepribadian, dan perilaku komunikasi (Sumartias and Rahmat, 2013). Faktor perilaku komunikasi inilah yang menyebabkan konflik sosial di masyarakat, sehingga komunikasi merupakan kebutuhan dalam lingkungan sosial

yang kompleks. Lingkungan perusahaan yang juga menjadi perhatian untuk dapat mengaplikasikan komunikasi sosial yang efektif dalam berbagai aktivitasnya. Tujuannya untuk mengurangi terjadinya konflik yang dapat menurunkan produktivitas perusahaan tersebut.

Berdasarkan dari berbagai aspek tersebut maka penting mengelola perusahaan dengan memerhatikan komunikasi yang dilakukan. Komunikasi sosial dalam perusahaan menjadi hal yang tepat untuk mengurangi berbagai kesalahpahaman dan mengurangi berbagai konflik yang disebabkan oleh kesalahpahaman dalam menerima informasi. Strategi komunikasi sosial yang digunakan perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan iklim perusahaan yang kondusif. Tujuan dan target perusahaan akan tercapai melalui tiga aspek komunikasi, baik dari kejelasan informasi yang disampaikan, penyampaian pokok komunikasi, dan konteks informasi yang disampaikan dapat mudah dipahami, sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang dibangun untuk mengurangi konflik di lingkungan perusahaan maupun dengan pihak –pihak di luar perusahaan, dengan demikian baik dan buruknya citra perusahaan ditentukan dengan komunikasi sosial yang dibangun oleh perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, S.. (2022) 'Komunikasi Interpersonal Pimpinan Tambuo dalam Mempertahankan Loyalitas Karyawan', *Jurnal Kalbisiana*, 8(3), pp. 2993–3001.
- Asyifa, N. (2016) 'Implementasi Komunikasi Internal dalam Membangun Loyalitas karyawan', *Jurnal Ilmiah Ilmu Komunikasi*, XV(1), pp. 1–23. Available at: <http://journal.moestopo.ac.id/index.php/wacana/article/viewFile/38/16>.
- Ginting, E.A. and Bangun, D.P. (2022) 'PERAN KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN DI PERUSAHAAN, CABANG PEKAN BARU', *Jurnal Darma Agung; Vol 30 No 1 (2022): APRILDO - 10.46930/ojsuda.v30i1.1689* [Preprint]. Available at: <https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/jurnaluda/article/view/1689>.
- Harsanto, A.T. and Fakih, F. (2022) 'Pengaruh Komunikasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bagian Organisasi Sekretariat Daerah Kota Palembang', *Jurnal Ilmu Administrasi dan Studi Kebijakan (JIASK)*, 4(2), pp. 173–184. doi:10.48093/jiask.v4i2.88.
- Lubis, E.E. and Azmi, N. (2015) 'Pola Komunikasi Pimpinan dalam Meningkatkan Loyalitas Kerja Karyawan Bp (Brand Presenter) di PT. Budiman Subrata Niaga Pekanbaru', *Jurnal Online Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Riau*, 2(2).
- Mahanani, F.P., Christanti, M.F. and Uljanatunnisa (2020) 'Strategi Komunikasi Organisasi Fungsi HSSE PT Pertamina Patra Niaga Dalam Menjaga Citra Perusahaan', *Jurnal Pustaka Komunikasi*, 3(1), pp. 100–111. Available

at:

<http://journal.moestopo.ac.id/index.php/pustakom/article/view/998>.

- Mochtar, D.A. (2013) 'Penyalahgunaan Posisi Dominan Dalam Kepemilikan Saham Silang', *Jurnal Cakrawala Hukum*, 18(2), pp. 116–126. Available at: <https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jch/article/view/1116>.
- Nurhayati, E.S. *et al.* (2022) 'Komunikasi Efektif Pimpinan Dalam Mengatasi Konflik Organisasi', *Metacommunication; Journal of Communication Studies*, 7(1), p. 84. doi:10.20527/mc.v7i1.11558.
- Perbawasari, S. and Setianti, Y. (2013) 'Komunikasi dalam Transformasi Budaya Perusahaan', *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 16(1), pp. 1–12. doi:10.20422/jpk.v16i1.23.
- Rachmaningsih, R. and Harahap, H. (2022) 'Strategi Komunikasi Amphuri dalam Membangun Citra Perusahaan pada Anggota', *Jurnal Syntax Transformation*, 3(01), pp. 129–140.
- Sumartias, S. and Rahmat, A. (2013) 'Faktor-Faktor yang Memengaruhi Konflik Sosial', *Jurnal Penelitian Komunikasi*, 16(1), pp. 13–20. doi:10.20422/jpk.v16i1.24.
- Suyono, E. (2014) 'Reaksi Investor terhadap Pemilihan Auditor Spesialis Industri pada Perusahaan Keluarga yang Tercatat di Bursa Efek Indonesia', *Simposium Nasional Akuntansi 17 Mataram, Lombok*, 19(1), pp. 1–24.
- Thadi, R. (2020) 'Komunikasi Sosial Jamaah Suluk dalam Kehidupan Sosial Keagamaan di Desa Suka Datang Rejang lebong', *Jurnal Dakwah dan Komunikasi*, 5(1), p. 89. doi:10.29240/jdk.v5i1.1611.

- Tike, A. (2016) 'Pola Komunikasi Dalam Penanggulangan Konflik', *Jurnal Dakwah Tabligh*, 17(2), pp. 1–13. doi:10.24252/jdt.v17i2.6021.
- Tyasari, A.A. and Ruliana, P. (2021) 'Model Komunikasi Coorporate dalam Membangun Citra Perusahaan', *CARAKA : Indonesian Journal of Communications*, 2(1), pp. 27–42. doi:10.25008/caraka.v2i1.54.
- Wijayanti, N.S. (2015) 'Penciptaan Budaya Perusahaan yang Baik dalam Rangka Membangun Perusahaan Berkualitas Global Melalui Peningkatan Etos Kerja Karyawan', *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 13(1).

BAB 12

MODEL MANAJEMEN REPUTASI PERUSAHAAN

Oleh Dr. Frans Sudirjo, S.E., M.M.

12.1. Pendahuluan

Melansir *Reputationx*, manajemen reputasi atau *reputation management* adalah sebuah upaya yang dilaksanakan untuk mempengaruhi pemikiran publik tentang brand atau seseorang ketika mereka lihat di berbagai media *online*. Dewasa ini, reputasi dan karakter *brand* akan dibentuk melalui *image* yang digambarkan oleh sistem artificial intelligence dibandingkan dengan pengalaman tatap muka. Dengan begitu, perusahaan akan berusaha untuk mempertahankan pesona dan nama baik perusahaan yang akan ditampilkan pada berbagai platform yang tersedia. Dengan kata lain, karakter perusahaan akan dibentuk melalui inisiatif ini. Reputasi sendiri artinya adalah tanggapan serta gambaran yang didapatkan *audiens* setelah melihat brands milik perusahaan.

Kini, mempertahankan reputasi yang positif menjadi lebih penting dan lebih menantang dari zaman-zaman sebelumnya. Pasalnya, volume *audiens* dan berbagai macam media tempat konsumen mencari informasi yang terus berkembang. Konsumen telah membentuk adanya keseimbangan kekuatan. Dengan lebih banyak kanal informasi yang tersedia di ujung jari mereka, *audiens* sekarang dapat mengetahui tentang seluruh *inisiatif* brand perusahaan dengan cepat. Manajemen reputasi menjadi penting untuk dilaksanakan

secara aktif. Hal ini terjadi akibat adanya pergeseran ke konten yang dibuat oleh konsumen atau UGC dan transparansi yang diharapkan oleh bisnis. Bagian dari aktivitas *reputation management* termasuk manajemen ulasan, *listing partner* bisnis, *digital marketing*, manajemen media sosial, dan memanfaatkan SEO.

12.2. Manajemen Reputasi Penting

Bila dilihat sekilas, manajemen reputasi sepertinya bukanlah suatu inisiatif yang perlu di prioritaskan. Nyatanya tidak demikian. Menurut Vendasta, 88% dari publik akan membaca ulasan sebelum mereka membuat keputusan untuk melakukan pembelian di sebuah toko. Sekarang ini, langkah pertama dalam perjalanan pelanggan modern adalah melihat karakter dan reputasi yang dimiliki brand. Tanpa reputasi *online* yang positif, orang tidak akan mempercayai bisnis perusahaan dan menolak membeli produk mereka. Namun, membangun reputasi positif memerlukan waktu yang tidak sedikit. Itulah sebabnya mengapa berbagai perusahaan mengambil pendekatan proaktif terhadap manajemen reputasi dan menggunakan berbagai strategi untuk mengelola reputasi *brand* mereka. Selain itu, tahukah bahwa meskipun perlu waktu bertahun-tahun untuk mengembangkan reputasi online yang sehat, mungkin hanya perlu beberapa jam atau menit untuk merusak semua upaya tersebut? Lalu, tahukah bahwa hanya 13% konsumen yang mempertimbangkan untuk membeli produk dari bisnis dengan peringkat kecil? Ketika perusahaan menerima ulasan atau komentar negatif, sangatlah penting bagi mereka untuk segera melaksanakan manajemen reputasi.

12.3. Bentuk-Bentuk Manajemen Reputasi

Bentuk- bentuk manajemen reputasi sering kali sangat padat karya dan spesifik, sehingga banyak perusahaan melakukan outsourcing kepada para ahli di bidang *reputation management*. Para ahli memiliki banyak strategi berbeda yang dapat mereka gunakan untuk membangun, memelihara, dan

memulihkan reputasi *brand*. Menurut *Active Marketing* berikut adalah bentuk-bentuk manajemen reputasi yang sering dimanfaatkan perusahaan untuk mempertahankan pesona yang positif.

- a. Blogging, bentuk paling umum dari manajemen reputasi adalah dengan memuat post di dalam blog perusahaan. Blogging adalah cara yang bagus untuk menambahkan konten positif secara online. Posting harus dilakukan setiap hari atau mingguan untuk menjaga pengaruh positif yang diterima audiens
- b. Social networking, bentuk berikutnya dari reputation management adalah dengan meluncurkan inisiatif social networking. Dengan memposting konten yang menarik di situs media sosial seperti Facebook, LinkedIn, Twitter, Google+, dan Pinterest, perusahaan dapat memengaruhi dan menghibur audiens mereka
- c. Reviews, Kesalahan banyak perusahaan adalah dengan menyewa berbagai orang untuk turut berpartisipasi dalam membuat ulasan positif tentang brand mereka. Hal ini tidak hanya kurang efektif, tetapi juga mengesampingkan integritas. Sebaliknya, perusahaan mendorong pelanggan untuk menulis ulasan yang jujur. Ulasan yang kuat dan alami ini bisa menjadi pedoman perusahaan untuk berkembang di masa mendatang
- d. *Publicity*, bentuk manajemen reputasi yang terakhir adalah *publicity* atau publisitas. Disinilah perusahaan membangun hubungan dengan *audiens* mengirim iklan dan meluncurkan artikel secara rutin. Publisitas memungkinkan perusahaan untuk mengontrol jenis konten yang rata-rata akan dilihat oleh *search engine* atau pengunjung situs web

12.4. Model-Model Manajemen Reputasi.

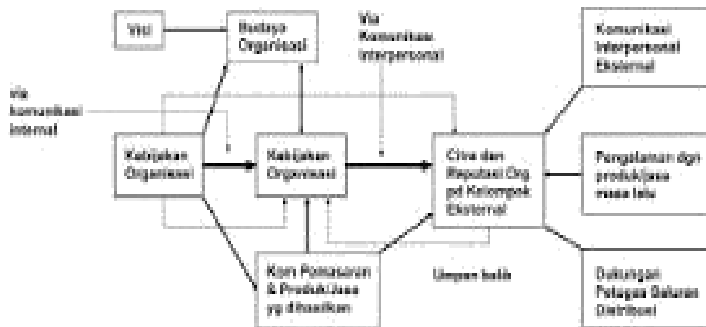
Literatur sekitar dua dekade menjelang abad ke-21 menunjukkan tiga jenis model manajemen reputasi penting,

yakni model Dowling, model Abratt, dan model Stuart. Model Grahame R. Dowling (1986) dikemukakan dalam artikelnya yang berjudul "Managing Your Corporate Images".

Model Dowling menegaskan bahwa pertama-tama reputasi perusahaan merupakan masalah citra perusahaan bagi karyawan. (Lihat Gambar di bawah). Saluran-saluran komunikasi internal, seperti berbagai dokumen kebijakan, buku pedoman, brosur, pengumuman, briefing, dan macam-macam rapat-pertemuan formal mempunyai peran yang sangat besar dalam proses ini. Komunikasi internal dan citra perusahaan di kalangan karyawan dipengaruhi oleh 'kebudayaan organisasi' (organizational culture), yang berperan sebagai 'setting sosial secara keseluruhan.

Budaya organisasi, keterbukaan, dan partisipasi, atau sebaliknya ketertutupan sangat menentukan efektivitas komunikasi internal tentang reputasi perusahaan bagi karyawannya sendiri, karena budaya organisasi tersebut akan mempengaruhi tidak hanya kejelasan dan pemahaman tentang perusahaan, tetapi juga keterbukaan karyawan untuk menyampaikan umpan balik (feedback) terhadap berbagai kebijakan perusahaan. Selanjutnya, pemahaman dan citra yang terbentuk di kalangan karyawan itu akan menentukan efektivitas komunikasi lisan dengan segenap anggota konstituensi di luar.

Efektivitas komunikasi lisan ini pada giliran selanjutnya akan mempengaruhi pembentukan citra perusahaan di kalangan kelompok-kelompok kepentingan di luar itu. Dalam pembentukan citra perusahaan di kalangan kelompok luar itu juga dipengaruhi oleh kebijakan formal dari perusahaan. Dengan begitu citra kelompok luar diterpa oleh arus informasi yang berasal dari tiga sumber yang berbeda, yakni kebijakan formal perusahaan, media komunikasi pemasaran, dan komunikasilisan atau interpersonal



Gambar 12.1 Komunikasi Internal

Sumber:

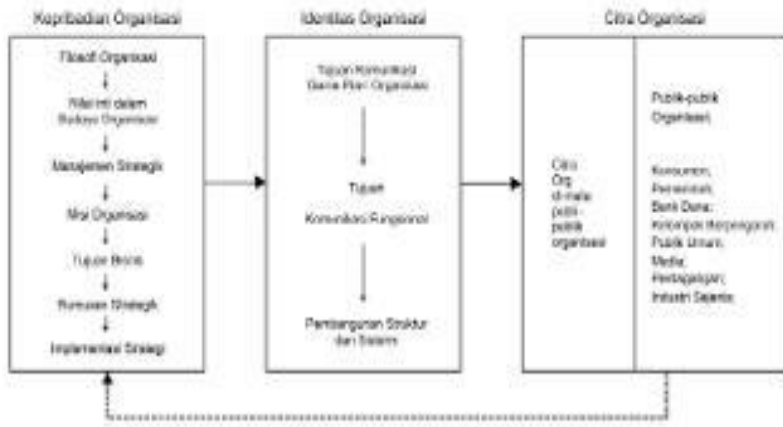
Dengan karyawan yang sudah mempunyai citra internal organisasi. Kedua komunikasi formal kebijakan organisasi dan media komunikasi pemasaran secara tidak langsung juga mengalirkan pengaruh pada citra kelompok luar, yakni melalui citra karyawan. Namun sesuai dengan teori tentang perubahan siap, kedua komunikasi lisan pada tataran afeksi dan sikap. Dengan begitu citra karyawan citra internal merupakan sumber pengaruh yang sangat penting sehingga perlu mendapat perhatian yang serius dan konsisten dari pimpinan, agar dapat memberikan pengaruh yang positif pada citra kelompok luar.

Selain itu, perlu diingat bahwa citra luar tersebut masih dipengaruhi oleh jaringan komunikasi lisan antar pribadi antar konstituensi di luar perusahaan dan pengalaman dengan kualitas produk maupun layanan jasa di masa lalu, dan mata rantai distribusi barang atau jasa dari perusahaan itu. Singkat kata, citra organisasi di benak konstituensi luar organisasi merupakan masalah yang kompleks yang harus ditangani secara cermat dan konsisten.

Model Russell Abratt (1989): diperkenalkan melalui karyanya yang berjudul "*A New Aproach to the Corporate Image Management Process*" yang dimuat dalam *Journal of Marketing Management* (Vol. 5/ 1). Model ini menarik perhatian karena Russell Abratt meliput konsep "corporate personality" yang diambil dari buku *Corporate Identity* karya Wally Olins (1978) yang cukup lama terabaikan (Lihat Gambar di bawah).

Untuk menciptakan citra di kalangan konstituensi, dalam anggapannya "kepribadian perusahaan" (*corporate personality*) perlu difahami secara cermat, karena dari kepribadian ini dikembangkan filosofi perusahaan (*corporate philosophy*) yang mengandung nilai-nilai inti (*core values*) kebudayaan perusahaan (*corporate culture*) dan asumsi- asumsi yang melandasi perusahaan tersebut. Dalam model ini, 'manajemen strategi' dianggap sebagai bagian dari kepribadian. Konsep 'identitas perusahaan' (*corporate identity*) menurut Abratt (1989) dapat dilihat sebagai mekanisme komunikasi. Lebih jelasnya, ia menulis tentang '*Corporate identity*' sebagai berikut: *an assembly of visual clues-physical and behavioral by which an audience can recognize a company and distinguish it from others and which can be used to represent or symbolise the company.*"

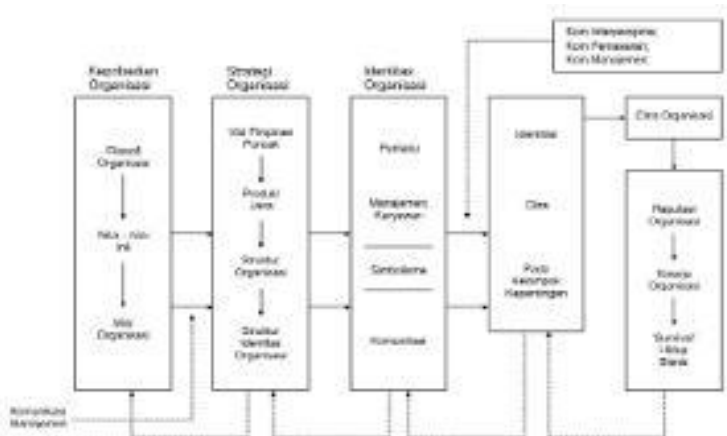
Pengertian ini kemudian juga dianut oleh Cees van Riel (1995), yang menyebut '*corporate identity*' sebagai 'penampilan diri' (*self-presentation*) perusahaan, yang meliputi tanda-tanda fisik (*cues*) yang ditunjukkan organisasi melalui perilaku, komunikasi, dan simbolisme. Berbeda dengan pengertian populer umumnya, ia membedakan konsep '*corporate identity*' dengan '*corporate image*'. Membandingkan wajah keduanya dalam '*corporate identity/corporate image interface*' dapat dianggap sebagai peristiwa '*the moment of truth*' bagi organisasi.



Gambar 12.2 Komunikasi Proses Manajemen Citra Organisasi Model Russell Abratt (1989)

Melalui peristiwa tersebut identitas perusahaan dimanifestasikan keluar. Bila disimak secara seksama, model Abratt yang diberi judul *'The Corporate Image Management Process'* ini lebih merupakan 'model proses manajemen identitas', karena 'corporate image' merupakan dampak yang sekaligus juga berfungsi sebagai umpan balik bagi 'corporate identity'. Dalam model ini, 'corporate image' perlu difahami sebagai 'citra positif yang tercipta di kalangan segenap konstituensi. Model Helen Stuart (1998): pada dasarnya model ini merupakan revisi dari model Abratt di atas. Perubahan penting yang dilakukan adalah memasukkan *'corporate culture'* dan *'corporate symbols'* ke dalam 'corporate identity' (Lihat Gambar 4). Ia menggunakan panah untuk menunjukkan komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Secara eksplisit, karyawan sebagai salah satu dari konstituensi perusahaan diberi tempat khusus dalam komunikasi internal. Hal ini mempunyai implikasi bahwa pandangan karyawan tentang identitas perusahaan dianggap sebagai urusan penting dari manajemen. *'Interface'* antara *'corporate identity/corporate*

image' dipertahankan dalam model ini. Hal lain yang layak diperhatikan dalam model ini adalah penempatan '*corpoate personality*' dan '*corporate identity*' yang dihubungkan dengan panah tebal yang disebut '*corporate strategy*'. Implikasi dari panah tebal ini sangat besar yakni 'identitas perusahaan' dimaksudkan sebagai sebuah 'penampilan diri secara sadar' dari kepribadian perusahaan penampilan yang dibuat berdasarkan keputusan strategis pada tingkat perusahaan. Akhirnya, produk dan layanan jasa tidak diliput di dalam model ini, pada hal keduanya dianggap dapat mengkomunikasikan identitas secara efektif. Mungkinkah keduanya dianggap sudah termasuk dalam '*coporate strategy*', yang kemudian dijabarkan ke dalam strategi komunikasi pemasaran? Persepsi karyawan (tentang identitas perusahaan) menentukan citra internal citra perusahaan di kalangan karyawan melalui komunikasi lisan, khususnya 'jaringan hubungan pribadi' atau 'pergaulan sosial (*personal communication*)' antar para karyawan.



Gambar 12.3 Komunikasi Manajemen Reputasi Organisasi Sumber: Model Helen Stuart

Sumber: Model Helen Stuart

12.5. Diskusi

Dari pengamatan tentang ketiga model di atas, dapat ditarik beberapa kesimpulan peran citra perusahaan. Pertama-tama, dalam masa sepuluh tahun terakhir citra perusahaan mendapat perhatian yang sangat serius. Kedua, citra perusahaan memainkan peran yang semakin penting dalam persaingan bisnis maupun kelestarian hidup perusahaan. Ketiga, makna dan kepentingan citra organisasi sebagai kekuatan daya saing dan kelestarian hidup perusahaan nampaknya makin disadari oleh para ahli dari kalangan praktisi maupun akademisi.

Kesadaran ini mendorong munculnya gerakan menemukan kembali jati diri (*reinventing*) sebagai landasan strategi pembinaan citra perusahaan. Keempat, "kepribadian" (*personality*) organisasi yang mengandung tiga unsur pokok, yakni misi, filosofi, dan nilai-nilai inti perlu dipertegas kembali, sehingga dapat menghasilkan strategi perusahaan yang sesuai untuk membangun budaya organisasi dan sistem lambang yang dapat mengungkapkan dan mengkomunikasikan identitas. Singkat kata, strategi perusahaan yang baik dapat menjadikan "*corporate identity*" sebagai pengejawantahan atau manifestasi dari "*corporate personality*". Kelima, komunikasi internal selain dibutuhkan untuk penegasan kembali personalitas dan identitas juga dibutuhkan sebagai sistem ataupun program pengembangan persepsi karyawan, yang selanjutnya akan membantu efektivitas strategi komunikasi pemasaran. Perusahaan yang sesuai untuk membangun budaya organisasi dan sistem lambing.

Persaingan bisnis, lingkungan yang galau, dan masa depan yang tidak menentu menjadi tantangan besar bagi para ahli komunikasi keorganisasian untuk tampil dengan sumbangan pemikiran dan jasa profesionalnya. Untuk menangkap tantangan itu sebagai peluang, mereka perlu lebih

memperdalam pemahaman tentang persoalan-persoalan organisasi dan memperluas wawasan tentang lingkungan dan masa depan. Konsep citra perusahaan sebagai kekuatan persaingan dapat terwujud, bila kaitan antara kompleksitas dan dinamika personalitas dengan identitas organisasi dapat difahami secara memadai. Dalam kaitan ini perlu ditekankan kedudukan strategi sebagai unsur dari personalitas perusahaan, karena hanya dengan begitu dimungkinkan munculnya peluang bagi pemahaman, pengembangan, pengelolaan atas identitas perusahaan. Akhirnya, konsep strategi perlu ditafsirkan sebagai komunikasi tepatnya sebagai bagian dari "*corporate communication*" karena apapun bentuknya, segala yang dilakukan oleh organisasi merupakan komunikasi bagi identitas perusahaan positif atau negatif.

Dengan demikian, strategi tersebut dapat dipandang sebagai kegiatan yang disengaja atau tidak disengaja, disadari atau tidak disadari merupakan manifestasi dari kebijakan dan praktek komunikasi korporasi yang memang terencana atau sama sekali tidak terencana. Pemahaman tentang strategi sedemikian dapat membantu menjelaskan perubahan persepsi tentang identitas perusahaan yang disebabkan oleh pengaruh dari perubahan yang terjadi di segala bidang, terutama perubahan perilaku para pesaing bisnis, peraturan industri, hukum/pemerintah, dan perubahan pelanggan. Perubahan pelanggan dewasa ini begitu besarnya sehingga informasi tentang dinamika perilaku konsumen harus mengandung nilai kritis bagi organisasi perusahaan. Dalam persaingan hebat ini, konsumen merasa sudah berada di 'alam kualitokrasi' (*qualitocracy*), yakni sebuah dunia yang penduduknya tidak lagi memikirkan dari mana asal suatu produk atau jasa, siapa yang membuatnya, dan bagaimana cara perolehannya, karena selama

produk dan jasa itu memberikan kualitas dan nilai, konsumen akan mencari dan mengkonsumsinya.

Berdasarkan pemahaman ini, reputasi perusahaan tidak dapat dianggap sebagai padanan atau sinonim dengan identitas perusahaan. '*Corporate reputation*' perlu dipandang dan diperlakukan sebagai konsep tersendiri, yang terpisah dari '*corporate identity*'. Reputasi adalah identitas dan citra yang dibangun dalam waktu lama dan telah tahan uji dalam jangka panjang terhadap lingkungan yang galau berkat adanya strategi komunikasi korporasi yang menyeluruh, termasuk melalui konsistensi pengalaman yang positif tentang nilai produk dan layanan jasa. Dengan demikian, *corporate reputation* memiliki kedudukan yang jauh lebih stabil dan mantap daripada *corporate image*. Tujuan singkat tentang tiga model penting diatas tentunya dapat mempertegas perkembangan pemikiran.

12.6. Penutup

1. Manajemen reputasi adalah proses mengatur atau mengendalikan persepsi Masyarakat dalam mengambil keputusan atau penilaian terhadap Perusahaan untuk memperoleh reputasi yang baik dan dilakukan oleh publik relation.
2. Manajemen reputasi yang baik, dapat dengan mudah membantu bisnis untuk mendapatkan kepercayaan.
3. Reputasi adalah kedudukan strategis orang, produk, merek, Perusahaan atau aorganisasi di mata seseorang. Seseorang yang menikmati reputasi baik pasti lebih di sukai dan lebih baik untuk mengambil peran kepemimpinan.
4. Reputasi perusahaan adalah evaluasi secara keseluruhan atas perusahaan yang di lakukan pelanggan berdasar reaksinya terhadap produk dan jasa, aktifitas komunikasi yang dilakukan Perusahaan, serta interaksinya dengan

Perusahaan atau perwakilan (missal: Karyawan, manajemen).

5. Langkah membayar reputasi di tempat kerja : bersikap terbuka dan ramah, menunjukkan transparansi, menepati janji, memeberikan lebih dari yang diharapkan, memiliki karakter yang kuat, memperhatikan *body language*, menjaga pandangan positif, membantu orang lain
6. Cara menjaga reputasi perusahaan: identifikasi masalah terkait reputasi perusahaan, respon perusahaan, memanfaatkan media sosial
7. Reputasi dapat terbentuk dengan adanya identitas dan citra positif tersebut dapat bertahan atau lembaga sehingga jika identitas dan citra positif tersebut dapat bertahan lama maka organisasi atau lembaga tersebut akan memperoleh reputasi yang positif juga, citra merupakan bagian dari reputasi.
8. Citra adalah salah satu asset terpenting dari perusahaan atau organisasi. Citra yang baik merupakan perangkat yang kuat bukan hanya untuk menarik konsumen untuk memilih produk atau jasa perusahaan, melainkan juga memperbaiki dan kepuasan konsumen terhadap perusahaan
9. Citra merupakan kesan yang diperoleh berdasarkan pengetahuan dan pemahaman tentang suatu fakta atau fenomena yang sebenarnya . Reputasi merupakan persepsi atau gambaran baik buruknya perusahaan dimata publik, bahkan tanpa pengalaman langsung dengan perusahaan
10. Cara perusahaan dalam meningkatkan citra perusahaan: sampaikan nilai dan visi perusahaan, bangun interkasi sejak dini, karyawan adalah brand ambassador gelar event berskala besar, minta feedback dari para kandidat.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (2011). *Sikap Manusia: Teori dan Pengukurannya*. Pustaka Belajar.
- Damiati;, & Dkk. (2017). *Perilaku Konsumen*. Rajawali Pers.
- Djohanputro, B. (2004). *Manajemen Risiko Korporat Terintegrasi*. PPM.
- Fransiska;, & Lestari, J. S. (2015). *Pengaruh Transaksi Pihak-pihak Istimewa Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan*. Universitas Atmajaya.
- Malayu SP, H. (2017). *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.

BIODATA PENULIS



Rusydi Fauzan, SE, MM

Dosen Prodi Manajemen Bisnis Syariah
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sjech M. Djamil Djambek Bukittinggi

Penulis lahir di Lubuk Aur tanggal 28 Mei 1986. Penulis merupakan dosen tetap Prodi Manajemen Bisnis Syariah UIN SMDD Bukittinggi. Penulis sudah menulis sejak tahun 2010. Penulis menyukai kegiatan membaca, menulis, dan *traveling*. Seputar kegiatan penulis dapat di follow pada akun instagram @rusydifauzan.

BIODATA PENULIS



Endro Supriyanto, CT.NNLP, CHRBP, CPHRM, CHRM, BMEC™, BMCEPC™, QMSA™, BIFPC™, NCN-A™, FBE™, CSP, CLMA®, CBOA®, CFA, LeanPM-YB®, LFPC™, CRMA, CIIF™

Trainer Soft Skills dan Pengembangan SDM,
Praktisi Pendidikan

Penulis merupakan lulusan bidang manajemen dari STIE Perbanas Surabaya. Penulis berpengalaman delapan tahun di dalam manajemen perusahaan serta belasan tahun di dunia pendidikan. Melalui berbagai pengalamannya, penulis mengarahkan usahanya ke bidang jasa layanan manajemen dan pendidikan. Penulis merupakan Direktur dari CONQUERA ENTERPRISE (www.conquera.id) yang bergerak dalam bidang konsultan dan pelatihan manajemen serta assessment center untuk SDM dengan berbagai setting.

Saat ini penulis juga merupakan seorang trainer soft skills dan pengembangan SDM Perusahaan. Sebagai trainer soft skills, penulis dikenal dengan nama ***Coach Daud Endro***, yang fokus pelatihannya diantaranya adalah Excellence Service, Effective Communication Skills, dan Neuro Linguistic Programming (NLP) sebagai seorang praktisi pendidikan, penulis sangat peduli dengan peningkatan soft skills pendidik, sehingga muncullah beberapa kelas yang pernah

dikembangkannya diantaranya adalah Kawan Biologi dan Kelas Soft Skills Pendidik.

Selain itu penulis juga merupakan serta CEO dari CONQUERA EDUCATION (www.conqueraeducation.com) yang bergerak di bidang penyelenggaraan event-event pendidikan, dengan narasumber-narasumber yang kompeten, diantara pelatihan menulis buku ajar, monograf, referensi, modul, penelitian dengan SEM dan ATLAS.ti, bioinformatika dan masih banyak lagi.

Kontak Penulis: coachdaudendro@gmail.com

BIODATA PENULIS



Penulis lahir di Medan, 18 Mei 1964. Sekolah Dasar Negeri 060882 tamat Tahun 1977 di Medan. Melanjutkan Sekolah Menengah Pertama Al Muttaqien Tamat Tahun 1981 di Medan. Selanjutnya Sekolah Menengah Atas Nasional Khalsa Medan Tamat Tahun 1984. Selanjutnya masuk Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Tahun 1986 dan Lulus Tahun 1991 di Kisaran. Melanjutkan Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara Magister Ilmu Manajemen di Medan Tahun 2008 dan lulus Tahun 2010. Selama menjadi Mahasiswa Ekonomi Universitas Asahan Penulis banyak menorehkan Prestasi Juara Lomba Cerdas Cermat Pedoman Penghayatan dan Pengamalan Pancasila (P4) Tingkat Sumatera Utara Tahun 1988 dan Juara Lomba Cerdas Cermat Pedoman Penghayatan dan Pengamalan (P4) Tahun 1989. Penulis juga memperoleh Beasiswa Supersemar dari Pemerintah Indonesia Tahun 1990.

Sejak menjadi Mahasiswa Penulis banyak mendapatkan pengalaman terutama dari Organisasi Mahasiswa terbesar di Indonesia Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) dan Penulis menjadi Ketua Umum Himpunan Mahasiswa Islam (HMI) Pertama Cabang Kisaran-Asahan Periode Tahun 1989-1990 dan Penulis Juga menjadi Wakil Bendahara Umum Badan Koordinasi (BADKO) HMI Sumatera Utara periode Tahun 1990-1992. Selama menjadi Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Penulis telah aktif menulis sejak tahun 1987 di berbagai

Media terutama di Harian Waspada dan Analisa Medan sampai saat Ini.

Setelah tamat dari Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Tahun 1991 langsung bekerja menjadi Kabag Statistik dan Kabag Kemahasiswaan Universitas Asahan dan beralih menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Asahan sejak tahun 1998 sampai sekarang. Penulis memperoleh sertifikasi Dosen sejak tahun 2010 sampai sekarang. Selama menjadi Dosen Tetap Fakultas Ekonomi Universitas Asahan Penulis pernah menduduki Jabatan mulai Sekretaris Prodi Manajemen 2011-2012, Ketua Prodi Manajemen 2012-2013, Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni 2013-2017. Sebagai Dosen Penulis juga aktif pada Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Kabupaten Asahan menjadi Sekretaris sejak tahun 2017 sampai saat Ini.

BIODATA PENULIS



Ns. Solehudin, S.Kep, M.Kes., M.Kep
Dosen Program Studi Keperawatan
Universitas Indonesia Maju Jakarta

Lahir 7 Maret 1975 di Kota Majalengka, Jawa Barat. Penulis menempuh pendidikan di Sekolah Perawat Kesehatan Depkes Cirebon, Diploma III Keperawatan di Poltekkes Bogor, memperoleh gelar Sarjana Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2013, gelar Magister Kesehatan dari Program Studi Kesehatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Indonesia Maju Jakarta pada tahun 2017, gelar Magister Keperawatan dari Program Studi Keperawatan Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2021. Penulis pernah bekerja sebagai perawat di RSUD Cideres Majalengka tahun 1994–1995, di RS PMI Bogor tahun 1995–2020, dosen di Program Studi Keperawatan Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan Wijaya Husada Bogor sejak tahun 2017–2020. Sejak Oktober tahun 2020 bekerja sebagai dosen di Program Studi Keperawatan Universitas Indonesia Maju Jakarta.

BIODATA PENULIS



Arief Yanto Rukmana, S.T., M.M.

Mahasiswa Doktoral Universitas Pendidikan Indonesia
Dosen Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri Bandung
Dosen Universitas Nurtanio Bandung

Penulis sebelumnya telah memegang posisi penting di sejumlah bisnis yang beroperasi pada skala nasional dan dunia. penulis saat ini berprofesi sebagai praktisi bisnis (Pemilik Perusahaan di Bidang Fashion, Kuliner dan Bisnis Digital juga sebagai seorang akademisi. Penulis mengajar di Universitas Nurtanio Bandung, dan dosen tetap di perguruan tinggi indonesia mandiri (STMIK IM & STIE STAN IM). alumni dari Program Studi Informatika (S1) Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer Indonesia Mandiri (STMIK IM), Program Magister Manajemen (S2) di Pasca Sarjana Universitas Widyatama dan sedang melanjutkan studi Pendidikan (S3) Program Doktoral Pendidikan Teknologi dan Vokasional di Universitas Pendidikan Indonesia. Penulis aktif sebagai pembicara dan narasumber kewirausahaan digital juga berdedikasi sebagai praktisi bisnis / owner / pemilik beberapa perusahaan yang bergerak pada industri food, fashion and fun. serta aktif dalam organisasi nasional maupun internasional. Penulis juga seorang profesional dalam bidang public speaking & sebagai asesor kompetensi digital dan instruktur

berpengalaman untuk sertifikasi kompetensi SKKNI BNSP Digital Marketing, Social Media Marketing dan Metodologi Pelatihan Level III, Graphic Design serta Sertifikasi Kompetensi beberapa lainnya yang diselenggarakan dinas tenaga kerja kota bandung, PT Rice INTI dan Balai Besar Pengembangan Latihan Kerja (BBPLK) Bandung. Selain itu pula penulis produktif sebagai pendamping UMKM dan pengelola Inkubator Bisnis Perguruan Tinggi Indonesia Mandiri dengan membina dan melatih / coaching, mentoring serta melakukan pendampingan bisnis UMKM / Start UP untuk mahasiswa yang berminat menjadi seorang Entrepreneur / Technopreneurship tangguh yang mampu berdayasaing pada kancah internasional.

BIODATA PENULIS



Dr. Nicholas Simarmata, S.Psi., M.A.

Dosen Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran,
Universitas Udayana

Penulis adalah dosen pada Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana sejak tahun 2010 hingga sekarang. Tema riset yang diminati adalah bidang Psikologi Organisasi, Psikologi Budaya, Psikologi Sosial, Psikologi Pendidikan, Psikologi Positif, Psikologi Perkembangan, dan Psikologi Klinis, baik dengan metode kuantitatif maupun kualitatif. Ia pernah mendapatkan penghargaan the best paper pada *International Conference on Advances Social Sciences and Community Development* pada tahun 2019 di Sekolah Tinggi Pembangunan Masyarakat Desa “APMD” Yogyakarta. Ia juga sebagai peninjau pada Jurnal Psikologi Udayana (Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran, Universitas Udayana), Jurnal Perseptual (Fakultas Psikologi, Universitas Muria Kudus), Jurnal Psychopreneur (Universitas Ciputra), dan Jurnal Psikologi Terapan dan Pendidikan (Fakultas Psikologi, Universitas Ahmad Dahlan). Dia juga ikut dalam beberapa penulisan *book chapter*.
Email: nicholas@unud.ac.id

BIODATA PENULIS



Syarifah Novieyana.,S.E.,M.M.

Dosen Program Studi Administrasi Bisnis

Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak

Penulis lahir di Pontianak tanggal 10 Juni 1977. Penulis adalah dosen tetap pada Program Studi Administrasi Bisnis Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Pontianak. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 pada Jurusan Manajemen Universitas Tanjungpura dan melanjutkan Program Magister Manajemen di Universitas Tanjungpura. Penulis juga sudah pernah menulis beberapa buku ajar dengan judul Public Relations, Etika Bisnis Kehumasan dan Protokoler, dan Core Intermediate English. Penulis selain sebagai dosen tetap di prodi juga pernah menjadi Ketua Program Studi Administrasi Bisnis dan sekarang aktif sebagai Kasub Sistem Penjaminan Mutu Internal di Unit Penjaminan Mutu Polnep dan Asesor BKD Polnep. Aktifitas penulis diluar manajemen lembaga adalah sebagai Asesor Kompetensi BNSP dan Asesor BAN S/M Prov. Kalimantan Barat. Penulis juga aktif sebagai narasumber di beberapa seminar/pelatihan/workshop khususnya bidang manajemen, public relations, pelayanan publik dan public speaking. Email : zimaralkadrie@gmail.com

BIODATA PENULIS



Jeferson Tanesab, S.Sos., M.Si

Jeferson Tanesab, S.Sos., M.Si seorang Penulis dan Dosen Prodi Ekonomi Pembangunan Fakultas Ekonomi dan Hukum Universitas Aryasatya Deo Muri. Lahir di Kupang, 04 Juni 1988. Penulis merupakan anak ke-dua dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Kornalius Tanesab, S.Sos., M.Si dan Ibu M. Luisa Hunam. Penulis memiliki istri yang bernama Petronela Lay Ratu dan dikaruniai tiga orang anak yakni: Hillary Tanesab, Victoria Tanesab dan Gevin Godfree Tanesab. Ia menamatkan pendidikan program Sarjana (S1) di Universitas Nusa Cendana prodi Administrasi Negara dan menyelesaikan program Pasca Sarjana (S2) di Universitas Nusa Cendana prodi Ilmu Administrasi. Ia juga pernah menduduki beberapa jabatan pada Universitas Aryasatya Deo Muri diantaranya, Ketua Program Studi Ekonomi Pembangunan Periode 2017-2021, dan saat ini menjabat sebagai Kepala Lembaga Penelitian, Publikasi dan Pengabdian Masyarakat periode 2022-2027.

BIODATA PENULIS



Dr. Abdurohim, SE, MM.

Kelahiran Cirebon (Jawa Barat) 12 April 1964, berkecimpung sebagai praktisi Perbankan selama 31 tahun pada PT. Bank Papua, dengan jabatan terakhir *Vice President* pada Divisi Perencanaan Strategis (Renstra). Keahlian yang dimiliki adalah Audit Perbankan, Perencanaan Strategis, Pemasaran, *Manajemen Human Capital*, Penyusunan BPP & SOP dan Struktur Organisasi Perusahaan Perbankan.

Pendidikan Doktor (S3) Ilmu Manajemen dari Universitas Cendrawasih (2017), Pendidikan Magister Manajemen (S2)-Manajemen Keuangan, dari Universitas Hasanudin (2003), dan Pendidikan Sarjana (S1) Manajemen Keuangan & Perbankan dari STIE YPKP Bandung (1989). Saat ini sebagai pengajar/dosen Lektor pada Universitas Jenderal Achmad Yani, Cimahi, Jawa Barat.

Telah menyelesaikan penulisan buku (Kolaborasi) sebanyak: 84 buah *Book Chapter*, dan 3 buku Penulis tunggal. *E-Commerce* (Strategi dan Inovasi Bisnis berbasis Digital), Analisa Laporan Keuangan, Anggaran Operasional Perusahaan Manufaktur, Bank dan lembaga Keuangan Lainnya, Etika Bisnis Suatu Pengantar, HRM in Industry 5.0, Isu-Isu Kontemporer Akuntansi Manajemen, Kesehatan Lingkungan suatu pengantar, Knowledge Management, Marketing Tourism Service, Menakar

Ekonomi masa pademi & New normal, New Normal Era Edisi II, Operations Management, Tantangan Pendidikan Indonesia di Masa depan, Teori dan Praktik Manajemen Bank Syariah Indonesia, The Art of Branding, Pasar Modal Syariah, Manajemen Pemasaran (Implementasi Strategi Pemasaran di Era Society 5.0). Perencanaan & Simulasi Bisnis, Manajemen Strategi, *Business Sustainability*, *eCommerce*, Mencari wajah pembangunan di Indonesia, *Business Intelligence*, *Digital Economy e Government*, Analisa Laporan Keuangan, Metode Penelitian Kualitatif, Pengantar Manajemen, Manajemen Konflik, Sistem Transaksi Keuangan, Kebijakan Perpajakan di Indonesia, Keuangan Daerah (Perencanaan & Anggaran Daerah), Konsep dasar Akuntansi, *Financial Technology*, HRM: Perencanaan & Rekrutmen SDM

Telah mengikuti pendidikan/Lulus: Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs).

Bersertifikat Dosen Profesional (Serdos), Telah mengikuti pendidikan/Lulus Sekolah Pimpinan Bank (Sespibank), Sekolah Pemimpin Cabang, Manajemen Risiko level 4, Keuangan Berkelanjutan (SDGs), Bersertifikat Dosen Profesional (Serdos)

Anggota: *Project Management Office* Indonesia (POPI)

Email: Abdurrohim@mn.Unjani.ac.id

BIODATA PENULIS



Dr. Frans Sudirjo, S.E., MM

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas 17 Agustus 1945
Universitas Diponegoro

Penulis lahir di Semarang, 6 Oktober 1961. Pendidikan Strata tiga Doktor Ilmu Manajemen, diselesaikan di Universitas Diponegoro pada tahun 2010. Ia menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Semarang. Ia juga menjadi dosen di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Buku-buku ber ISBN dan HAKI: Saluran Distribusi; Keunggulan Bersaing Berbasis Budaya; Underreporting Of Time; Jual Beli Online; Sasaran dan Lingkup Etika Bisnis; Etika Bisnis dalam Berwirausaha; Inovasi Kreatif Furniture; Sistem Pemasaran dan Lingkungan Pemasaran; Ruang Lingkup Komunikasi Bisnis; PPh Pasal 4 Ayat 2; Siklus Hidup Produk; Proses Bisnis dalam Manajemen Hubungan Pelanggan; Membangun Kinerja Pemasaran; Mengelola Jasa; Perilaku Konsumen; Manajemen Strategi Bidang Pemasaran; Strategi Ritel; Sistem Informasi Penjualan dan Pemasaran; Elemen-Elemen Bauran Pasar; Dasar-dasar Riset Pemasaran; Customer Service; Kebijakan Promosi; Memahami Tax panning; Potensi Pasar dan Peramalan Penjualan; Manajemen Informasi; Manajemen Strategik dan manajemen Kewirausahaan; Manajemen Arus kas; Pemajakan Atas Laba Perusahaan Pelayaran dan Penerbangan Internasional; Strategi Mengelola

Konflik; Pemasaran dan Perencanaan Strategi; Mengelola Pemasaran dan Produksi dalam Bisnis; Kebijakan harga; Fungsi dan Tujuan Manajemen Perkantoran; Prinsip Manajemen Risiko; Marketing Sosial; Kepuasan Pelanggan; Manajemen Merk; Desain dan Kemasan Produk; Konsep Pemasaran; Pemasaran dan Penjualan; Manajemen Pemasaran Bank; Strategi Pemasaran Global; Strategi Pemasaran Digital; Konsep Pemasaran Jasa Pendidikan; Strategi Produk; Manajemen Risiko Pasar; Teori Komunikasi dalam Bisnis; Implementasi Manajemen Strategi di Lembaga Pendidikan; Penghindaran pajak, Shifting, Incidence; Metode Penentuan Populasi dan sampel Riset Pemasaran; Hakikat Kualitas atau Mutu Produk; Model Manajemen Reputasi Perusahaan; Targeting; Menciptakan Nilai, Kepuasan dan Loyalitas Pelanggan; Manajemen Proses; Inovasi Pemasaran; Identifikasi peluang Bisnis Teknologi; Inovasi dan Strategi Bisnis; Inovasi dan Strategi Bisnis; Analisis Tren pasar; Analisis dan Pengukuran Kinerja Pemasaran Digital; Social Media marketing; Menentukan Tujuan kampanye; Teori-Teori yang Mendasari Komunikasi Pemasaran.