**­­­****­­**

**“KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI”**

Mata Kuliah

KMI 103 Dasar-dasar Manajemen

Euis Nurul Bahriyah, S.E,. M.Si

5927

UNIVERSITAS ESA UNGGUL

2018

**KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI**

**PENDAHULUAN**

Komunikasi adalah sesuatu yang sangatlah penting untuk memberitahu kepada orang lain mengenai apa yang kita fikirkan. Komunikasi merupakan bentuk dasar dari interaksi yang memberikan kesempatan kepada orang lain untuk bisa melakukan aktivitas bersama kita dan mencoba untuk memahami apa yang kita sampaikan.

Dalam setiap kegiatan komunikasi tentu sangatlah penting karena dengan adanya komunikasi, kita tahu apa yang tidak bisa kita lakukan. Salah satu contoh pentingnya komunikasi adalah, ketika kita tidak bisa mengutarakan sesuatu dengan lisan maka kita bisa mencatatnya atau menulisnya dengan harapan seseorang membacanya agar sampailah komunikasi kita kepada orang lain.

Kegiatan komunikasi mencakup banyak hal, baik itu dalam kegiatan sehari-hari seperti ketika kita berkomunikasi dengan orang tua, teman, atau pun seseorang yang kita sayangi. Kegiatan komunikasi juga ada dalam bidang usaha, contohnya adalah ketika kita melakukan penawaran atau menyampaikan informasi mengenai produk yang kita jual. Dalam kegiatan organisasi, komunikasi biasanya digunakan ketika berada dalam lingkungan rapat, diskusi, atau hal-hal yang berkaitan dengan organisasi tersebut.

Komunikasi merupakan kebutuhan sehari-hari kita, mungkin kita tidak pernah berfikir sebelumnya bahwa kita melakukan aktivitas dengan komunikasi. Kita berbicara dengan teman sejawat juga melalui komunikasi, entah itu membicarakan persoalan pribadi, aktivitas kuliah, atau bahkan sesuatu yang lebih intens.

Komunikasi pada dasarnya adalah kebutuhan kita, hanya saja karena telah kita lakukan sepanjang hari maka komunikasi tersebut menjadi sesuatu yang tidak terlalu difikirkan. Tanpa adanya komunikasi maka kita tidak akan bisa berinteraksi dengan orang lain atau pun dengan makhluk yang ada di dunia ini.

Fungsi yang dimiliki komunikasi pada mulanya memang lebih mengacu pada kegiatan sehari-hari tapi dengan seiring berjalannya waktu, komunikasi juga telah dikembangkan agar seseorang yang kesulitan dalam berkomunikasi melalui lisan bisa belajar bagaimana berkomunikasi melalui lisan. Setiap orang dalam kehidupannya melakukan komunikasi, hanya saja berbeda-beda. Ada yang melakukan komunikasi melalui komunkasi verbal atau komunikasi satu arah dan ada juga yang melakukan komunikasi dengan non-verbal bahkan ada juga yang melakukan komunikasi masa seperti komunikasi melalui radio, televisi, koran, dan media masa lainnya. Begitu juga komunikasi dalam organisasi juga menerapkan hal yang sama. Pada dasarnya komunikasi adalah hal yang penting dalam setiap kebutuhan, baik dalam bisnis, lingkungan rumah, organisasi, bahkan dalam kegiatan belajar-mengajar, juga diperlukan aktivitas komunikasi di mana dalam kegiatan belajar-mengajar adalah narasumber yang menyampaikannya kepada audien dan narasumber tersebut mencari cara agar para audien bisa menerima pesan yang disampaikannya kemudian memahami dan memberikan timbal balik.

Makalah ini mencoba untuk memberikan sedikit gambaran mengenai apa itu komunikasi, dan bagaimana komunikasi dalam bisnis dilakukan. Tujuannya adalah memberikan para pembaca sedikit wawasan dan apa saja yang harus dilakukan ketika ada dalam suatu organisasi dan seperti apa komunikasinya.

Mengenai keabsahan atau kesempurnaan dari makalah ini cukup disadari bahwa sangatlah jauh dari kata sempurna, karenanya kami membutuhkan saran dan kritiknya mengenai makalah ini. Adapun kendalanya adalah pengetahuan dan pengembangan nalar yang jauh dari kata baik. Sehingga apabila ada kesalahan baik dalam tulisan dan bahasa kami mohon maaf dan semoga ke depannya lebih baik lagi.

**KOMUNIKASI DAN ORGANISASI**

1. **Komunikasi**

Kita semua tahu bahwa dalam setiap kegiatan atau pun aktivitas yang dilakukan dalam hidup ini merupakan aktivitas dari komunikasi. Sepanjang hari kita melakukan aktivitas tersebut meski kita tidak pernah menyadarinya, contohnya adalah ketika kita berbicara dengan teman, keluarga, sahabat, dan dengan kekasih, bahkan dalam kelas di mana dosen menyampaikan materi, semua itu merupakan kegiatan dan aktivitas dari komunikasi.

Komunikasi merupakan hal yang sangatlah penting karena komunikasi mendukung semua aktivitas yang akan kita kerjakan. Komunikasi adalah salah satu aspek di mana komunikasi menjadi landasan awal terjadinya interaksi dengan pihak lain, baik melalui tulisan, pembicaraan, dan gerak tubuh maupun dengan gambaran-gambaran kecil yang bisa dengan mudah dipahami oleh penerima.

Ilmu komunikasi adalah suatu pengamatan terhadap produksi, proses, dan pengaruh dari sistem-sistem tanda dan lambang melalui pengembangan teori-teori yang dapat diuji dan digeneralisasikan dengan tujuan menjelaskan fenomena yang berkaitan dengan produksi, proses dan pengaruh dari sistem-sistem tanda dan lambang – **Berger dan Chafee (1987).**

Di atas adalah pemikiran *Berger dan Chafee (1987)*mengenai ilmu komunikasi, di mana menurut mereka ilmu komunikasi lebih mengacu pada fenomena yang bekaitan dengan produksi, proses, dan pengaruh dari banyak sistem tanda dan lambang.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi yang dilakukan melalui lisan atau pun dengan tulisan agar orang lain tahu. Pada dasarnya komunikasi adalah cara untuk memberitahu seseorang mengenai hal yang berkaitan dengan informasi, ide, gagasan, maupun pendapat sehingga mereka dapat memberikan tanggapan lebih lanjut mengenai unsur komunikasi tersebut.

1. **Pengertian Komunikasi**

Komunikasi menjadi sangatlah penting karena komunikasi merupakan proses untuk bisa berinteraksi dengan seseorang. Komunikasi mempengaruhi banyak aspek dalam kehidupan karena dengan komunikasi kita bisa memberitahu seseorang apa yang mereka tidak ketahui, dan dengan komunikasi juga kita bisa melakukan pertukaran fikiran maupun pengetahuan dengan orang lain.

Komunikasi dapat terjadi apabila ada unsur kesamaan antara penyampai pesan atau penyampai informasi dan orang yang menerima pesan atau informasi. Komunikasi akan menjadi sangatlah efektif apabila pesan yang disampaikan dapat ditafsirkan dengan asumsi yang sama oleh penerima pesan tersebut.

Kata komunikasi berasal dari bahasa latin, *Communicatio*yang bersumber dari kata *Communis,*memiliki arti ***“sama”***– sama di sini adalah mengenai makna yang ada dalam komunikasi tersebut.

Dari pengertian kata di atas kita bisa memberikan pengertian bahwa komunikasi merupakan kegiatan untuk mendapatkan persepsi yang sama mengenai suatu informasi agar tercipta komunikasi yang dianggap berhasil.

|  |
| --- |
|  |

Dengan komunikasi manusia mengekspresikan dirinya, membentuk jaringan interaksi sosial dan mengembangkan kepribadiannya. Kegagalan komunikasi berakibat fatal baik secara invidual maupun secara sosial. Secara individual, kegagalan komunikasi menimbulkan frustasi, demoralisasi, alienasi dan penyakit-penyakit jiwa lainnya, sedangkan secara sosial kegagalan komunikasi menghambat saling pengertian, kerja sama, toleransi dan merintangi pelaksaan norma-norma sosial – Menurut Hanafi Abdillah (1987).

1. **Proses Komunikasi**

Komunikasi adalah proses yang terjadi secara terus-menerus karena berkaitan dengan segala aspek duniawi atau pun kegiatan yang langsung berkaitan dengan aktivitas dan kegiatan manusia. Proses komunikasi sendiri adalah suatu proses penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan baik berbentuk ide, gagasan, opini, dan lain-lain. Dalam kegiatan proses komunikasi sendiri juga memiliki mengaruh timbal balik, maksudnya adalah komunikator dan komunikan sama-sama memiliki memiliki peran untuk memberikan tanggapan atas apa yang disampaikan oleh pihak yang terlibat dalam aktivitas komunikasi tersebut. Proses komunikasi tersebut bisa digolongkan menjadi dua, yaitu proses komunikasi primer dan prose komunikasi sekunder.

|  |  |
| --- | --- |
| **Proses Komunikasi** | **Keterangan** |
| **Komunikasi Primer** | *Adalah*proses penyampaian informasi kepada komunikator di mana sarana atau media yang dipakai adalah lambang dan simbol. |
| **Komunikasi Sekunder** | *Adalah* proses penyampain informasi atau pun pesan di mana proses ini mengunakan alat dan lambang sebagai sarana atau media penyampaiannya. |

1. **Organisasi**

Organisasi merupakan tempat berkumpulnya banyak orang yang memiliki tujuan sama, seperti misi dan visi. Cakupan dari organisasi hanyalah sebuah masyarakat yang kecil.

Sebuah organisasi adalah sebuah masyarakat dalam bentuk kecil. Di mana anggota atau orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut dieratkan melaui aktivitas-aktivitas yang melibatkan setiap anggota atau orang yang ada di dalamnya.

Perkumpulan dan organisasi hampir memiliki arti sama, di mana dalam sebuah perkumpulan juga memiliki tujuan, visi, dan maksud yang sama hanya saja yang membedakan dalam organisasi dengan perkumpulan adalah struktruralnya. Dalam organisasi ditentukan struktural yang sistematis dan setiap orang yang terlibat di dalamnya memiliki tempat tersendiri atau memiliki tanggung jawab yang berbeda. Sedangkan dalam perkumpulan hanya melibatkan ketua dan wakilnya, dan anggota hanyalah sebagai pelengkap atau orang-orang yang memiliki tujuan sama tapi dikomandoi oleh ketua dan waktil, dan juga dalam suatu perkumpulan tidak ada struktural sistematis yang memberikan wewenang sendiri-sendiri seperti yang ada dalam organisasi.

Sebelum organisasi menentukan tujuan-tujuan, terlebih dulu harus menetapkan misi atau maksud dari organisasi tersebut. Misi adalah suatu pernyataan umum dan abadi tentang maksud didirikannya organisasi tersebut. Misi suatu organisasi adalah maksud khas dan mendasar yang membedakan organisasi dari organisasi-organisasi lainnya. Dari misi tersebut orang-orang akan tahu organisasi yang dibangun lebih mengarah ke mana dan dalam bidang apa. Karenanya sebelum organisasi menentukan tujuan sebuah organisasi akan lebih baik apabila terlebih dahulu menetukan misi dan visi dan organisasi yang akan didirikan.

Kata organisasi mempunya dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang efisien.

Dari penjelasan kata organisasi di atas, kita bisa menarik pengertian bahwa organisasi adalah lembaga atau kelompok yang bisa bergerak dalam bidang fungsional dan bergerak dalam bidang struktural dari proses pengelompokkan atau pengorganisasian.

1. **Komunikasi Dalam Organisasi**

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tidak akan pernah jauh dari yang namanya interaksi antara anggota atau karyawan, pemilik perusahaan dan bagian-bagian manajernya, atasan dan bawahan, dan kepala dari lembaga yang ada. Komunikasi yang terjadi adalah komunikasi timbal balik di mana semuanya harus menanggapi atau menerima pesan yang disampaikan oleh komunikan.

Hubungan antara anggota organisasi direkatkan dengan komunikasi sehaingga terbentuk kebersamaan yang memungkinkan organisasi dapat menjalankan fungsinya. Melalui proses komunikasi anggota organisasi saling mengirimkan dan menerima pesan dengan menggunakan berbagai sistem. Dengan demikian sebauh organisasi komunikasi mempunyai dua fungsi penting: *Pertama,*Memungkinkan orang-orang yang terlibat dalam organisasi bertukar informasi yang diperlukan. *Kedua,*Memisahkan anggota organisasi dari mereka yang bukan anggota organisasi.

Komunikasi dalam organisasi biasanya mengharus semua elemen yang ada dalam organisasi tersebut bergerak, artinya setiap anggota diwajibkan aktif agar bagian yang ada di dalamnya bekerja dengan baik atau dapat berfungsi sepenuhnya.

Arah yang ada dalam komuniksi organisasi melukiskan hubungan dalam rangkaian perintah dan setiap garis menggambarkan saluran formal bagi penyampaian informasi resi. Informasi tersebut bisa bergerak ke atas, ke bawah, atau horizontal melintasi hirarki formal.

1. **Arah Komunikasi Dalam Organisasi**

Komunikasi internal dalam organisasi bergerak mengikuti arah ke atas, ke bawah, atau horizontal. Istilah-istilah ini digunakan untuk menunjukkan tingkat pertanggung jawaban dalam organisasi. Jumlah pesan yang bergerak menuju ke bawah lebih besar jumlahnya dari pada yang bergerak menuju ke bawah. Artinya, pesan yang disampaikan oleh atasan atau ketua dalam organisasi tersebut lebih banyak diterima oleh bawahan dalam bentuk memo yang berfungsi untuk mengkoordinasikan upaya dan aktivitas, memberikan instruksi atau petunjuk serta untuk memberikan keterangan tentang sebuah keputusan atau kebijakan dari sebuah perusaan atau organisasi tersebut.

Informasi dan instruksi bergerak ke arah bawah mengikuti alur struktur organisasi agar setiap karyawan mengetahui dengan jelas apa yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi dari mereka, dan sebaliknya mereka juga dapat mengetahui apa yang dapat diharapkan dari perusahaan atau organisasi tersebut. Contohnya, upaya komunikasi yang dilakukan oleh manajemen kepada karyawan baru merupakan faktor penting dalam menentukan kontribusi karyawan kepada perusahaan, maupun kepuasan kerja dan perkembangan karir yang dicapainya.

Untuk membangun dan membina itikad baik suatu organisasi atau perusahaan. Organisasi atau perusahaan menjembatani komunikasi bagi semua pihak yang terlibat dalam aktivitas perusahaan atau organisasi dengan menerbitkan majalah, buletin, surat edaran, pengumuman, laporan tahunan untuk karyawan, rapat, dan komunikasi tatap muka antara manajemen dengan karyawan.

Dalam sebuah perusahaan atau organisasi, komunikasi yang sering dipakai adalah komunikasi lisan karena komunikasi tertulis atau komunikasi yang bukan lisan lebih memerlukan biaya yang besar. Komunikasi lisan lebih diutamakan, kadang-kadang juga memerlukan biaya seperti sistem telepon antar perusahaan, sistem komunikasi radio, dan lain sejenisnya yang digunakan oleh pihak organisasi atau perusahaan untuk memberikan kemudahan dan mempercepat aktivitas komunikasi.

1. **Jaringan Komunikasi**

Komunikasi dalam organisasi mengikuti berbagai saluran formal yang memerlukan perencanaan dan pengelolaan yang cermat. Dari waktu ke waktu saluran komunikasi harus disesuaikan dengan perkembangan permasalahan dan kondisi. Bagan organisasi formal menggambarkan bagaimana informasi diperkirakan berjalan menurut alur yang ditentukan. dalam jaringan komunikasi organisasi, ada juga komunikasi yang informal. Komunikasi saluran informal biasanya lebih ditujukan kepada orang-orang yang aktif, tidak seperti saluran formal, jaringan informal atau saluran informal merupakan keadaan yang senantiasa konstan.

Komunikasi dalam organisasi merupakan komunikasi di mana melibatkan banyak faktor dan banyak aspek, seperti anggota dan manajemen atau manejemer, atasan dan bawahan, antara anggota satu dengan anggota lainnya.

Kegiatan komunikasi mencakup banyak hal, baik itu dalam kegiatan sehari-hari seperti ketika kita berkomunikasi dengan orang tua, teman, atau pun seseorang yang kita sayangi. Kegiatan komunikasi juga ada dalam bidang usaha, contohnya adalah ketika kita melakukan penawaran atau menyampaikan informasi mengenai produk yang kita jual. Dalam kegiatan organisasi, komunikasi biasanya digunakan ketika berada dalam lingkungan rapat, diskusi, atau hal-hal yang berkaitan dengan organisasi tersebut.

Komunikasi pada dasarnya adalah kebutuhan kita, hanya saja karena telah kita lakukan sepanjang hari maka komunikasi tersebut menjadi sesuatu yang tidak terlalu difikirkan. Tanpa adanya komunikasi maka kita tidak akan bisa berinteraksi dengan orang lain atau pun dengan makhluk yang ada di dunia ini.

Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa komunikasi merupakan sesuatu yang sangatlah penting. Komunikasi merupakan hal yang selalu berkaitan dengan kegiatan sehari-hari atau berkaitan dengan banyak hal, baik itu dalam bisnis, perusahaan, kelompok, individu, atau antara dua orang dalam keluarga.

Komunikasi memiliki peranan penting agar terciptanya suatu interaksi antara satu orang dengan orang lain, antara komunikan dan komunikator. Komunikasi merupakan ilmu komunikasi yang menyangkut sosial, di mana sosial merupakan kegiatan atau aktivitas yang berkaitan langsung dengan aspek kehidupan.

Kebutuhan kita tidak terlepas dari komunikasi, ketika kita akan membeli sesuatu tentunya kita melakukan komunikasi. Itulah mengapa komunikasi merupakan hal yang senantiasa ada dalam kehidupan kita.

|  |
| --- |
|  |

Proses komunikasi tersebut bisa digolongkan menjadi dua, yaitu proses komunikasi primer dan prose komunikasi sekunder.

|  |  |
| --- | --- |
| **Proses Komunikasi** | **Keterangan** |
| **Komunikasi Primer** | *Adalah*proses penyampaian informasi kepada komunikator di mana sarana atau media yang dipakai adalah lambang dan simbol. |
| **Komunikasi Sekunder** | *Adalah* proses penyampain informasi atau pun pesan di mana proses ini mengunakan alat dan lambang sebagai sarana atau media penyampaiannya. |

Pada intinya komunikasi adalah sesuatu yang sakral atau sesuatu yang sangatlah kita butuhkan untuk mendorong semua hal menjadi efektif.

Adapun susunan dari makalah ini jauh dari kesempurnaan karena kritik dan sarannya selalu dibutuhkan untuk menjadikan makalah ini lebih baik lagi dan lebih sempurna lagi. Kekurang pengetahuan dan kekurangan nalar yang merupakan kendala menyebabkan kami sebagai penyusun makalah kesusahan sehingga saran dari pembaca sangat kami harapkan.

Semoga dengan adanya makalah ini, pengetahuan kita bisa lebih banyak mengenai komunikasi, organisasi, dan komunikasi dalam organisasi itu sendiri. Terkahir kami ucapkan terima kasih kepada teman-teman atau pembaca yang sudah berkenan membaca.

Kritik dan sarannya akan sangat kami hargai, dan kami ucapkan terima kasih juga permohonan maaf apabila ada kesalahan baik dalam kepenulisan atau pun dalam bahasa yang kami gunakan. Sekali lagi semoga makalah ini memberikan manfaat untuk kita semua.

Membahas manajemen tentu tak akan terlepas dengan proses komunikasi beserta tipe jaringan komunikasi yang ada di dalamnya. Jaringan di dalam komunikasi memang sangat variatif dan ini akan sangat membantu terutama untuk membangun sebuah pola komunikasi organisasi yang bagus. Penerapan dari tipe jaringan ini pun bervariasi, tergantung seperti apa jaringan tersebut akan digunakan. Tujuan dari sebuah manajemen juga perlu diketahui dan ditetapkan sebelum menggunakan tipe jaringan yang sesuai.

Tentunya ini akan sangat membantu saat akan melakukan penerapan komunikasi dalam jaringan

**PENGERTIAN JARINGAN KOMUNIKASI ORGANISASI**

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Diantara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan jaringan komunikasi organisasi (Muhammad). Peranan individu dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu lainnya dalam organisasi. Hubungan ini ditentukan oleh pola hubungan interaksi individu dengan arus informasi dalam jaringan komunikasi formal dan komunikasi informal.

**A. Jaringan Komunikasi Formal**

“Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama atau secara horizontal” (Muhammad).

Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi seperti yang digambarkan dalam struktur organisasi yaitu:

**1. Komunikasi ke Bawah (Downward Communication)**

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Pada umumnya komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis tujuan komunikasi ke bawah adalah:

“Tujuan komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan organisasi, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan” (Muhammad).

Secara umum komunikasi ke bawah diklasifikasikan atas lima tipe yaitu:

a. Instruksi atau tugas, yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan yang disampaikan itu bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya. Faktor yang prinsipal adalah mempengaruhi isi dari instruksi tugas-tugas yang kelihatannya kompleks dan menghendaki keterampilan dan pengalaman untuk melakukannya.

b. Rasional pekerjaan, yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi, kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, maka pimpinan hanya memberikan sedikit pesan yang bersifat rasional ataupun sebaliknya.

c. Ideologi, yaitu pesan yang merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

d. Informasi, yaitu pesan yang memberitahukan kepada bawahan mengenai praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan, dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya buku handbook dari karyawan adalah contoh dari pesan informasi.

e. Balikan, yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut. (Muhammad).

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidak selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut:

a. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tidak disampaikan, misalnya seorang pemimpin mengirim pesan untuk memotivasi karyawan guna penyempurnaan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah-masalah organisasi.

b. Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pemimpin lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hasil penelitian Dahle (1981) menunjukkan bahwa pesan akan lebih efektif jika disampaikan dalam bentuk lisan dan tulisan.

c. Pesan yang berlebihan

Banyaknya pesan-pesan yang disampaikan kepada bawahan, maka para karyawan cenderung tidak membaca semuanya dan hanya membaca pesan yang dianggap penting bagi dirinya. Hal ini membuat informasi yang disampaikan tidak mengenai sasaran yang diinginkan.

d. Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan.

e. Penyaringan

Pesan-pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka, tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan dapat disebabkan oleh bermacam-macam faktor diantaranya, perbedaan persepsi diantara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunkasi dan perasaan kurang percaya kepada supervisor.(Muhammad)

Adanya gangguan dalam penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan, maka pimpinan perlu memperhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif. Menurut Davis (1976) memberikan saran-saran untuk mengatasi masalah tersebut sebagai berikut:

a. Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka. Jika pimpinan tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan mereka dan perlu mengatakan terus terang dan berjanji akan mencarikannya.

b. Pimpinan hendaklah membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Pimpinan hendaklah membantu karyawan merasakan bahwa diberi informasi.

c. Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga karyawan dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.

d. Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang bersifat terbuka yang mempermudah adanay persetujuan antara atasan dan bawahan.(Muhammad)

Untuk menyampaikan informasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Pace (1989) mengemukakan empat klasifikasi metode yaitu metode lisan, tulisan, gambar dan campuran dari lisan-tulisan dan gambar. Bentuk komunikasi yang biasa digunakan dalam tiap metode lisan yaitu: rapat, diskusi, seminar, konferensi, interview, telepon, sistem interkom, kontak interpersonal, laporan lisan, ceramah. Bentuk komunikasi metode tulisan yaitu: surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, pedoman kebijaksanaan. Sedangkan bentuk komunikasi metode gambar yaitu: grafik, poster, peta, film, slide, display, foto.

Untuk menentukan metode yang tepat digunakan oleh pemimpin ada krieria yang dapat digunakan sebagai berikut:

a. Ketersediaan. Metode yang sudah tersedia dalam suatu organisasi lebih cenderung untuk digunakan. Bila diperlukan dapat ditambah dengan metode lain untuk menjadikan lebih efektif.

b. Biaya. Pertimbangan biaya yang paling kurang akan cenderung dipilih untuk menyebarluaskan informasi yang bersifat rutin dan tidak mendesak. Tetapi bila informasi yang akan dikomunikasikan tidak bersifat rutin dan mendesak, maka soal biaya tidak begitu dipertimbangkan yang penting informasi cepat sampai.

c. Dampak. Metode yang memberikan dampak atau kesan yang lebih besar akan sering dipilih atau digunakan daripada metode yang sedang atau kurang dampaknya.

d. Relevansi. Metode yang paling relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek mungkin lebih tepat digunakan metode lisan yang diikuti dengan memo. Tetapi jika tujuan untuk memberikan informasi yang kompleks dan rinci maka lebih tepat menggunakan metode laporan secara tertulis.

e. Respons. Pemilihan metode juga dipengaruhi oleh apakah respons terhadap informasi itu diinginkan atau diperlukan. Bila diinginkan maka metode lisan secara tatap muka lebih tepat digunakan mungkin dalam bentuk interpersonal atau rapat.

f. Skil. Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang paling sesuai dengan skil si penerima dan si pengirim. Bila si penerima mempunyai latar belakang pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang bersifat kompleks kurang tepat untuk digunakan (Muhammad).

2. Komunikasi ke Atas (Upward Communication)

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu seperti yang dikemukakan menurut Pace (1989) fungsinya adalah sebagai berikut:

a. Supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan karyawan.

b. Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.

c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karaywan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, menajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.

e. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.

f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi. (Muhammad)

Menurut pendapat ahli lain yaitu Smith (Goldhaber, 1986) mengatakan bahwa komunikasi keatas berfungsi sebagai berikut:

“Komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya” (Muhammad).

Hal yang seharusnya dikomunikasikan ke atas adalah informasi dari bawahan sebagai berikut:

a. Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.

b. Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.

c. Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi penyempurnaan unitnya masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.

d. Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi. (Muhammad).

Pada kenyataannya komunikasi ke atas banyak menemukan kendala. Hal ini menyebabkan pemimpin tidak mengetahui apa yang menjadi keinginan karyawan. Kesulitan mendapatkan informasi tersebut menurut Sharma (1979) disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

a. Kecendrungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya.

b. Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik dengan masalah mereka.

c. Kurangnya penghargaan atau reward terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas.

d. Perasaan karyawan bahwa supervisor dan pimpinan tidak dapat menerima dan merespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. (Muhammad).

Disamping sulitnya mendapatkan komunikasi ke atas, komunikasi yang disampaikan belum tentu efektif. Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi ke atas adalah sebagai berikut:

Komunikasi keatas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya.

Komunikasi ke atas bersifat positif, dan mengabaikan atau menekankan informasi yang bersifat negatif guna membuat keputusan.

Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.

Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.

Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. Pesan dari bawahan lebih siap diterima jika mereka setuju. (Muhammad).

Komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting bagi pemimpin untuk mengetahui keinginan karyawan dalam mencapai tujuan.

3. Komunikasi Horizontal (Horizontal Communication)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi (Muhammad). Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya bersangkutan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Tujuan Komunikasi Horizontal:

a. Mengkoordinasikan tugas-tugas.

b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.

c. Memecahkan masalah-masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkatan yang sama.

d. Menyelesaikan konflik diantara orang-orang yang berada dalam organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.

e. Menjamin pemahaman yang sama.

f. Mengembangkan sokongan interpersonal (Muhammad).

Metode komunikasi horizontal yang sering digunakan dalam suatu organisasi yaitu rapat-rapat komite, interaksi informal pada waktu jam istirahat, percakapan telepon, memo dan nota, aktivitas sosial, kelompok mutu (Muhammad).

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian-bagian dalam organisasi. Seperti bentuk komunikasi lain, komunikasi horizontal juga memiliki hambatan dalam pelaksanaannya seperti menurut pendapat Kahn dan Katz dalam buku Komunikasi Organisasi oleh Dr. Arni Muhammad yang mengatakan bahwa:

“Organisasi yang agak lebih otoriter akan mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal, karena semakin tinggi tingkat pimpinan makiin banyak informasi yang tentang bagian-bagian yang dibawah kontrolnya dan makin rendah tingkat pimpinan makin sedikit informasi yang dikenalnya. Keterbatasan informasi menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa” (Muhammad).

Komunikasi horizontal akan bertambah karena kekuasaan atau otoritas sentralisasi menjadi berkurang.

B. Jaringan Komunikasi Informal

Apabila karyawan tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak ada pula masalah yang akan dipecahkannya, maka pembicaraan mereka sambil bekerja tidaklah menyangkut hal-hal formal lagi, tetapi sudah dapat dikatakan informal karena sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak relevan dengan tugas-tugasnya.

“Bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahan arus informasi bersifat pribadi. Informasi mengalir tanpa memperhatikan hubungan posisi. Jaringan komunikasi lebih dikenal dengan desas-desus (grapevine) atau kabar angin. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh orang yang berkuasa” (Muhammad).

Walaupun desas-desus (grapevine) itu membawa informasi yang informal tetapi ada manfaatnya bagi organisasi. Adanya jaringan komunikasi informal pemimpin dapat mengetahui sentimen karyawan, karyawan dapat menyalurkan ekspresi emosional dari pesan-pesan yang dapat mempercepat permusuhan, dapat membantu menerjemahkan pengarhan pemimpin ke dalam bahasa yang lebih mudah dipahami oleh karyawan. Hubungan yang efektif antara atasan dan bawahan kelihatannya sangat kursial untuk mengontrol informasi informal.

Beragamnya tipe jaringan dalam komunikasi manajemen bukanlah sesuatu yang sulit untuk dipahami. Dengan mengerti tipe jaringan yang ada pada manajemen, maka proses komunikasi bisa dilakukan dengan mudah. Komunikasi yang efektif bisa dibangun dari sana dan mempercepat pencapaian tujuan dari manajemen. Berikut ini adalah beberapa tipe dari jaringan komunikasi:

1. **Jaringan Komunikasi Roda**

Jaringan komunikasi roda memiliki pengertian bahwa dalam proses komunikasi, akan ada satu pemimpin yang menjadi sentral dari komunikasi ini. Apabila digambarkan, maka pemimpin akan berada di tengah-tengah dengan partisipan lain yang mengelilinginya. Komunikasi dilakukan antara pemimpin kepada partisipan lain. Hubungannya terjadi hanya antara pemimpin dengan partisipan lain, dimana partisipan lain tidak saling berinteraksi.

1. **Jaringan Komunikasi Rantai**

Jaringan komunikasi organisasi bisa digambarkan sebagai sebuah proses komunikasi berantai, dimana satu pesan dari sumber asli (pemimpin), akan diteruskan ke partisipan lain hingga ke partisipan paling akhir. Umumnya, komunikasi dengan sifat berantai ini memiliki kecenderungan hubungan antar partisipan saja. Ini artinya, partisipan terakhir perlu melakukan validasi apakah pesan yang disampaikan sesuai dengan sumber asli atau tidak dengan menanyakan langsung pada pemimpin—jika diperlukan.

1. **Jaringan Komunikasi Y**

Jaringan komunikasi Y bisa digambarkan seperti huruf Y, dimana tiga orang anggota dapat berhubungan dengan orang-orang disampingnya seperti pada pola rantai, tetapi ada dua orang yang hanya dapat berkomunikasi dengan seseorang disampingnya. Ada factor yang mempengaruhi komunikasi kelompok menjadi pola seperti ini.

1. **Jaringan Komunikasi Lingkaran**

Jaringan komunikasi lingkaran hampir mirip dengan jaringan komunikasi roda. Perbedaannya, di sini tidak ada pemimpin sebagai sentral dari proses komunikasi. Hubungan terjadi hanya antar partisipan, dan setiap partisipan terhubung satu sama lain sehingga isi pesan yang ada dalam jaringan komunikasi ini bisa dipastikan akan selalu terdistribusi dengan baik dan “berputar”.

1. **Jaringan Komunikasi Bintang**

Jaringan komunikasi bintang sering dikenal juga dengan istilah jaringan all channel. Ini artinya setiap partisipan mendapatkan semua jenis pesan yang sama, dimana setiap partisipan juga saling terlibat aktif dalam interaksi. Manajemen komunikasi cenderung tidak teratur karena masing-masing bisa berinteraksi dengan bebas. Ini bisa menjadi salah satu hambatan komunikasi organisasi

1. **Jaringan Komunikasi Upward**

Jaringan komunikasi upward di dalam manajemen menggambarkan hubungan komunikasi dari bawahan kepada atasan. Pola komunikasi ini sering ditemui terutama dalam wilayah perkantoran. Manajemen komunikasi dalam perusahaan umum juga menggunakan jaringan komunikasi ini.

1. **Jaringan Komunikasi Downward**

Berkebalikan dengan jaringan komunikasi upward, komunikasi downward memberikan gambaran komunikasi dari atasan kepada bawahan. Ada beberapa hal yang perlu dilakukan mengenai etika komunikasi atasan dengan bawahan  ini supaya masing-masing pihak bisa saling terjaga tujuannya. Komunikasi kepemimpinan adalah hal yang biasanya disorot dalam jenis jaringan ini.

1. **Jaringan Komunikasi Horizontal**

Berbeda dengan upward dan downward, komunikasi horizontal terjadi dalam jabatan atau posisi yang sama. Biasanya etika komunikasi juga tetap perlu diperhatikan di sini. Sifatnya juga bisa berupa komunikasi formal atau pun komunikasi informal.

Beberapa macam contoh dari jaringan komunikasi di atas menggambarkan bagaimana pola interaksi yang bisa dilakukan. Ketepatan dalam membuat jaringan komunikasi akan memudahkan dalam mencapai tujuan sebuah organisasi. Identifikasi tipe jaringan komunikasi ini akan sangat berguna terutama dalam membangun kerangka pola komunikasi yang baik dalam manajemen



**DAFTAR PUSTAKA**

Hanafi Abdillah, (1987), *Memahami Komunikasi Antar Manusia,*Usaha Nasional, Surabaya.

Prof. Dr. Mas’ud Machfoedz, M.B.A; Mahmud Machfoedz, (Juni 2012), *Komunikasi Bisnis Modern Untuk Mahasiswa dan Profesi, Edisi Kedua,*BPFE, Yogyakarta

Muhammad, Arni. 2001. Komunikasi Organisasi. Bumi Aksara, Jakarta.)