

Efektivitas Komunikasi Organisasi

Engkus Kuswarno

ABSTRAK

Terdapat dua aspek penting yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi. Pertama, masalah proses pengolahan informasi dalam organisasi, yaitu menyangkut masalah pemaknaan pesan (informasi) dan jumlah informasi; kedua, masalah gaya komunikasi organisasi. Pemahaman kedua hal tersebut menjadi bekal bukan saja bagi para (calon) pemimpin organisasi, manajer, akan tetapi juga bagi semua yang terlibat dalam organisasi. Kegagalan komunikasi adalah menjadi pertimbangan terpenting dari setiap proses komunikasi organisasi, dengan maksud dapat diprediksi, dianalisis, dan ditanggulangi jika hal itu terjadi.

Enam tahun lalu ada sebuah perusahaan di Bandung mendapat predikat Depnaker “perusahaan bermasalah”. Predikat tersebut diberikan karena di perusahaan yang terletak di Bandung Timur itu, sering terjadi pemogokan dan demonstrasi karyawannya. Selain masalah upah, perilaku pimpinan dalam memberi instruksi dan masalah fasilitas lainnya menjadi bahan ketidakpuasan para karyawannya. Salah satu contoh, pada pertengahan tahun 1994, para karyawan melakukan pemogokan dan demonstrasi “hanya” karena pimpinan menginstruksikan kepada para supervisor (penyelia) menolak para karyawan yang meminta izin buang air kecil (apalagi besar) pada jam kerja. Mereka harus menunggu hajatnya sampai pada bel istirahat berbunyi.

Tulisan ini tidak akan menceritakan lebih lanjut bagaimana hasil penelitian yang pernah penulis lakukan enam tahun lalu itu, ketika “pemogokan atau demonstrasi” masih merupakan kejadian langka. Hanya saja setiap orang boleh mempersepsi kejadian berdasarkan kerangka rujukannya. Ekonom akan melihat bagaimana upah karyawan yang tidak memenuhi standar kebutuhan fisik minimumnya. Psikolog akan menjelaskan kasus tersebut untuk memperkuat asumsi kaum behavioris bahwa manusia telah dipandang sebagai mesin (*homo mechanicus*). Ahli hukum akan

memandang bagaimana hukum perburuhan tidak diindahkan. Aktivis hak asasi manusia akan menyebutnya sebagai “suatu tindakan yang tidak manusiawi”, dan orang komunikasi (komunikolog) akan mengambil kesimpulan bahwa di perusahaan tersebut ada ketidakberesan komunikasi sehingga perlu rekayasa komunikasi (*communication engineering*).

Hambatan komunikasi seringkali menjadi penyebab utama gagalnya keharmonisan hubungan antara karyawan dan pimpinan perusahaan. Dalam ilmu komunikasi, kegagalan tersebut sudah mencapai kegagalan komunikasi sekunder (*secondary communication breakdown*), sehingga pemulihan kegagalan ini memerlukan waktu yang cukup lama, rumit, dan unik. Oleh karena itu, sebelum *communication breakdown* terjadi, tindakan preventif perlu dilakukan dengan jalan menempatkan komunikasi menjadi salah satu aspek penting dalam organisasi. Seperti kata Chester Barnard yang percaya dengan kekuatan komunikasi dalam organisasi: “Setiap teori organisasi yang tuntas, komunikasi akan menduduki tempat utama, karena susunan, keluasan, dan cakupan organisasi secara keseluruhan ditentukan oleh teknik komunikasinya (Barnard, 1958: 8).

Selanjutnya Barnard melihat bahwa

komunikasi itulah yang menentukan kedinamisan suatu organisasi: “Komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi dan komunikasi yang membuat dinamis suatu sistem kerjasama dalam organisasi dan menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang di dalamnya” (Barnard, 1958: 175-181).

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu sistem individu yang relatif stabil yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama melalui struktur hierarki dan pembagian kerja. Tata hubungan di antara anggota organisasi relatif stabil; kestabilan susunan organisasi menjadikan organisasi berfungsi secara efektif dalam mencapai tujuannya. Susunan organisasi dapat meramalkan komunikasi di antara anggotanya dan karenanya mempermudah tercapainya tujuan organisasi tersebut (Rogers, 1976: 6).

Hal yang membedakan komunikasi organisasi dan komunikasi di luar organisasi adalah struktur hierarki yang merupakan karakteristik dari setiap organisasi. Misalnya, saya sebagai pimpinan perusahaan tekstil memerintahkan kepada pedagang sayur keliling untuk mengisi faktur penjualan barang jika mengeluarkan barang dagangannya, barangkali pedagang tersebut akan menuduh saya sebagai orang aneh. Lain halnya jika permintaan tersebut disampaikan kepada Kepala Bagian Penjualan bawahan saya, yaitu dengan menginstruksikan bahwa pengeluaran barang dari perusahaan tekstil harus tertulis di dalam faktur penjualan tersebut.

Secara tradisional, struktur organisasi dipandang sebagai suatu jaringan tempat mengalirnya informasi. Oleh karena itu, dalam hubungan dengan suatu jaringan, maka isi komunikasi (informasi) akan terdiri atas:

- (1) Informasi yang berisi instruksi, perintah untuk dikerjakan atau tidak dikerjakan selalu dikomunikasikan ke bawah melalui rantai komando dari seseorang kepada orang lain yang berada di bawah hierarkinya langsung.
- (2) Informasi yang berisi laporan, pertanyaan, permohonan, selalu dikomunikasikan ke atas melalui rantai komando dari seseorang kepada atasannya langsung.

Kedua bentuk informasi tersebut termasuk pada *dimensi vertikal*. Artinya, suatu dimensi komunikasi antara atasan dan bawahan dan melukiskan susunan organisasi melalui hubungan kerja atasan dan bawahan. Dimensi lain adalah *dimensi horisontal*, yaitu bagaimana mengalirnya informasi di antara anggota organisasi yang mempunyai kedudukan sama, misalnya antara manajer pemasaran dengan manajer produksi. Tujuannya adalah untuk melakukan koordinasi. Dimensi ketiga adalah *dimensi luar organisasi* atau *dimensi eksternal*, yaitu bagaimana pertukaran informasi antara organisasi dengan lingkungannya (dengan organisasi lain atau masyarakat luas). Tujuannya adalah membina hubungan komunitas.

Proses Pengolahan dan Jumlah Informasi

Bukanlah suatu bentuk penyederhanaan jika hanya terdapat dua permasalahan utama dari proses komunikasi organisasional yang menentukan organisasi berjalan efektif, yaitu pertama, *proses pengolahan pesan (informasi)*, dan kedua, *gaya komunikasi organisasional*. Proses pengolahan informasi yang terutama adalah proses pemaknaan dan jumlah muatan informasi itu. Proses pemaknaan adalah bagaimana suatu pesan yang diterima individu yang terlibat dalam organisasi diartikan menurut persepsinya. Pesan tidak memiliki arti apa-apa jika orang yang terlibat komunikasi (peserta komunikasi) tidak memberi makna yang sama terhadap pesan tersebut. Dengan kata lain, arti suatu pesan tidak terletak pada pesan itu sendiri, akan tetapi pada orang yang menerima dan menyampaikan pesan (*word doesn't mean, but people mean*). Suatu instruksi (atas-bawah) atau laporan (bawah-atas) akan bermakna jelas jika orang yang menerima informasi itu memberi makna sama seperti orang yang menyampaikan pesan tersebut. Permasalahan timbul jika ada perbedaan pemaknaan antara pemberi dan penerima pesan.

Oleh karena informasi bersifat arbitrer (dimaknai sesuka hati), maka dalam proses komunikasi organisasi yang penting adalah bagaimana membuat makna dari suatu informasi sama di antara pemberi informasi dan penerima

informasi. Komunikasi efektif jika maksud pengirim pesan dimaknai sama oleh penerima pesan. Goyer (dalam Tubbs dan Moss, 2000:22) menuliskan rumus komunikasi efektif:

$$\frac{R}{S} = \frac{\text{makna yang ditangkap penerima}}{\text{makna yang dimaksud pengirim}} = 1$$

Nilai efektivitas komunikasi dikatakan sempurna jika perbandingan makna yang dimaksud pengirim (S) dengan makna yang ditangkap penerima (R) sama dengan satu. Tetapi, menurut Goyer, kondisi itu “sangat jarang”, dan paling-paling mendekati saja. Rasio yang melebihi atau kurang dari angka satu disebabkan oleh ketidaksamaannya pengertian (pemaknaan) antara pengirim dan penerima informasi, dan kondisi ini disebut sebagai kegagalan komunikasi.

Dalam teori komunikasi, kegagalan komunikasi ada dua tingkat, yaitu kegagalan komunikasi *primer* dan *sekunder*. *Kegagalan komunikasi primer* terjadi bila terdapat salah persepsi (pemaknaan) pesan. Misalnya, dalam suatu organisasi, pesan formal seorang atasan yang menginstruksikan sekretarisnya untuk pergi kerja lembur ke luar kota. Sang sekretaris menggigil ketakutan membayangkan pekerjaan yang akan dilakukannya dengan sang *boss* (karena ia baru seminggu bekerja), atau sang sekretaris akan menjerit girang (karena sudah lama ia *naksir* sang *boss*). Padahal yang dimaksud atasannya tersebut adalah sekretaris pergi sendirian ke luar kota dengan biaya penuh dari perusahaan.

Kegagalan komunikasi sekunder terjadi jika bukan saja terdapat salah persepsi, akan tetapi jika sampai terjadi kerenggangan (bahkan terputusnya) hubungan sosial. Dalam komunikasi terdapat konsep “orang berbicara bukan saja menyampaikan pesan, tetapi juga menyampaikan dirinya”. Jadi setiap proses komunikasi, berlangsung juga proses hubungan antarpribadi. DeVito (1989:26) menyebutnya *communication has content and relationship dimensions*.

Selain isi pesan memiliki makna, komunikasi juga memiliki dimensi hubungan, dalam arti bahwa dari lambang pesan yang digunakan dapat

diketahui hubungan sosial di antara peserta komunikasi yang terlibat, sekaligus dapat diartikan jika kegagalan pemaknaan terhadap lambang pesan yang digunakan akan mengakibatkan terganggunya hubungan sosial tersebut. Kegagalan komunikasi primer (kesalahan persepsi atau pemaknaan) akan berpengaruh pada hubungan pribadi para peserta komunikasi. Peristiwa pemogokan seperti diceritakan pada awal tulisan ini menunjukkan contoh kegagalan komunikasi sekunder, di mana terjadi disharmonis antara pimpinan dan karyawan.

Selain proses pemaknaan pesan yang akan menentukan perilaku hubungan komunikator dan komunikan di dalam organisasi, jumlah pesan akan menentukan juga perilaku orang yang terlibat dalam proses komunikasi organisasi tersebut. Informasi yang berlebihan (*information overload*) akan dapat menimbulkan reaksi negatif dari peserta komunikasi. Miller (1956: 81-97) menyebutkan, ada tujuh reaksi orang terhadap kelebihan informasi ini:

- (1) *Gagal dalam memperhitungkan informasi.* Pola reaksi ini terjadi jika seseorang terlalu sibuk dengan banyak kegiatan. Misalnya, mempunyai banyak janji di kalender kerjanya, sehingga ia lupa terhadap informasi yang diterimanya. Orang ini telah gagal dalam memperhitungkan berapa banyak informasi yang harus diterimanya agar semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.
- (2) *Banyak membuat kesalahan.* Oleh karena terlalu banyak informasi yang diterimanya, maka ia sering membuat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Misalnya, seseorang datang ke tempat rapat, sementara rapat telah dilaksanakan kemarin. Atau, karyawan seharusnya membawa laporan tahunan penjualan barang, ia malah membawa rincian biaya perjalanan atasan. Instruksi yang datang silih berganti kepada bawahan, bukan mengakibatkan bawahan semakin terampil dalam menyelesaikan tugas, melainkan akan membuat bingung dan membuat banyak kesalahan.
- (3) *Menunda atau menumpuk pekerjaan (“de-*

laying or queueing”). Reaksi ini yang umum dan banyak orang melakukannya. Ketika musim produksi, karyawan pabrik yang sibuk menggunakan motto “Tunda sampai besok urusan yang tidak harus diselesaikan hari ini, dan tunda selama-lamanya sesuatu urusan jika memungkinkan”. Dengan demikian, banyak informasi (perintah, tugas) yang datang, membuat semua laporan kerja tidak dapat diselesaikan tepat pada waktunya. Akibatnya, komunikasi tidak dapat berjalan efektif.

- (4) *Penyaringan (filtering)*. Informasi yang datang berlebihan disaring, dihilangkan, ditajamkan, atau diabaikan. Karena beban informasi terlalu besar, orang akan menentukan prioritas di antara informasi yang diterimanya. Penentuan prioritas setelah datang informasi, merupakan proses penyaringan. Hasilnya, dapat mengabaikan informasi, menghilangkan informasi, atau bahkan membuat lebih tajam. Misalnya, seorang pimpinan mendapat informasi dari sekretarisnya bahwa besok pagi, pada jam yang sama, harus menghadiri tiga pertemuan yang sama pentingnya, yaitu menerima pemberi donor dana dari Bank Dunia, menerima Menteri, dan menerima Anggota Badan Legislatif. Jika kemudian pimpinan tersebut memilih bertemu dengan Menteri, maka ia telah melakukan proses penyaringan, dengan mengabaikan lainnya.
- (5) *Menangkap informasi secara garis besar*. Keterangan yang terinci tidak menarik perhatiannya. Contoh, panitia penerimaan pegawai baru melaporkan bahwa kasus suap salah seorang anggota panitia, diputuskan dengan pemungutan suara 10 orang setuju dimejahi, hanya 2 yang setuju dibekukan. Laporan ini tanpa menyertakan keterangan rinci bagaimana proses pemungutan suara itu berlangsung.
- (6) *Menugaskan atau melemparkan tugas kepada orang lain*. Reaksi ini biasanya selalu digunakan oleh pimpinan yang sibuk dan mempunyai banyak pembantu, atau pimpinan yang malas dan tidak mau menangani masalah sendiri selalu menugaskan stafnya, atau

digunakan oleh pimpinan yang baik hati mau mendidik bawahannya dengan melalui delegasi wewenang. Misalnya, pimpinan menugaskan sekretarisnya untuk membaca dan menyortir surat yang masuk dan memberi laporan manakala terdapat persoalan yang menarik. Atau, dosen muda yang baru diangkat diberi tugas oleh dosen senior pembimbingnya menyelesaikan tugas rutinnya, sementara dosen senior tersebut pergi ke luar kota untuk menyelesaikan pekerjaan proyeknya.

- (7) *Menghindari informasi yang datang*. Reaksi ini dilakukan oleh seseorang yang menyadari sudah terlalu banyak informasi dan tugas-tugas yang datang kepadanya, tetapi datang lagi informasi dan tugas yang baru. Misalnya, sekretaris terpaksa harus berbohong kepada penelepon yang akan menemui pimpinan dengan mengatakan pimpinan tidak ada di tempat, hanya karena pimpinan sedang tidak mau diganggu dengan tugas rutinnya.

Gaya Komunikasi karena Fungsi Otak

Selain proses pemaknaan dan jumlah informasi, gaya komunikasi menentukan dinamika dan efektivitas komunikasi organisasi. Yoshikawa (1988) menyebutkan bahwa perilaku sebuah organisasi dipengaruhi oleh nilai kultural, dan nilai kultural dipengaruhi oleh dua bentuk kesadaran manusia (*human consciousness*), yaitu kesadaran manusia yang dipengaruhi kerja otak kiri dan kesadaran manusia yang dipengaruhi kerja otak kanan.

Hasil kerja otak sebelah kiri adalah berupa kemampuan berpikir *analitik* dan *verbal*, sedangkan hasil kerja otak kanan adalah kemampuan berpikir *holistik* dan *nonverbal*. Robert Ornstein (1988) menjelaskan bahwa kerja *otak kiri* umumnya bersifat *kognitif* dengan penekanan berpikir *analitik, rasional, logis, dan verbal*. Dalam hal ini membentuk *proses pengolahan informasi verbal, linear, temporal dan sekuensial*. Sedangkan kerja *otak kanan* umumnya adalah bersifat *afektif, nonrasional, intuitif, artistik, holistik, kongkrit, dan relasional*. Dalam hal ini,

membentuk *proses pengolahan informasi non-verbal, spasial, dan simultan*. Secara umum, dapat dikatakan bahwa *otak kiri secara diskriminatif membagi dunia dalam bagian-bagian kecil (diversifikasi), sedangkan otak kanan secara relasional membuat dunia dalam suatu kesatuan*.

Berdasarkan hal tersebut, realitas dunia terbagi dua, yaitu pandangan terhadap dunia secara *atomistik* (dominasi hasil kerja otak kiri) selanjutnya disebut *Tipe 1*, dan *holistik* (dominasi hasil kerja otak kanan) selanjutnya disebut *Tipe 2*.

Pandangan atomistik diibaratkan sebagai suatu jalinan bagian-bagian kecil sebuah jam. Individu dapat diprediksi, dirancang, dimanipulasi, dikontrol, dan disesuaikan. Dunia dapat dianggap sebagai serangkaian persoalan yang dapat dipecahkan jika individu dapat dianalisis seperti halnya sebuah mesin. Yang diperlukan adalah kemampuan ilmiah, seperti memahami bagian-bagian, memasang kembali bagian-bagian yang telah terpisahkan. Jadi, inti pandangan atomistik ini adalah adanya integritas individu.

Implikasi gaya komunikasi organisasinya adalah bahwa jika suatu organisasi mengalami kemacetan, maka bagian lain akan menggantikannya. Jika individu tidak dapat melakukan tugasnya, maka dengan mudah digantikan oleh orang lain. Hubungan manusiawi antarindividu dalam organisasi berdasarkan kesepakatan kontraktual.

Pandangan holistik menganggap bahwa dunia adalah sebuah sistem yang tidak dapat dibagi-bagi, saling berinteraksi, dan setiap individu merupakan bagian yang integral dari keseluruhan sistem. Fungsi individu tidak dapat dilihat dari bagaimana fungsinya secara mandiri, akan tetapi harus dikaitkan dengan prinsip organisasi secara keseluruhan. Jadi, pada pandangan holistik ini kesadaran kelompok lebih ditekankan, sementara perbedaan individual tidak menjadi perhitungan utama. Keterhubungan (*interrelationship*) dan ketergantungan (*interdependence*) merupakan kunci pandangan holistik ini.

Implikasi pandangan holistik pada organisasi adalah bahwa kehidupan organisasi merupakan kehidupan yang saling bergantung satu sama lain.

Dalam organisasi, individu dianggap sebagai “keseluruhan” yang memiliki kebutuhan ekonomi, sosial, psikologis, dan spiritual yang semuanya dipertemukan dalam organisasi. Dengan kata lain, sebuah organisasi seringkali berperan sebagai sebuah keluarga.

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1 ditandai dengan hasrat menonjolkan diri individu dan komunikasi yang tidak berorientasi pada kondisi situasi. Integritas personal atau konsistensi personal menjadi penilaian utama dalam organisasi. Hal tersebut lebih merupakan hak individual daripada sebagai upaya mencari keharmonisan. Sedangkan *gaya komunikasi organisasi Tipe 2*, dicirikan oleh *fusion-oriented-pattern* (berorientasi pada kebersamaan, menekankan keharmonisan, meminimalkan perbedaan pandangan secara langsung terutama kepada personal yang memiliki kedudukan lebih tinggi). Gaya komunikasi ini sering juga disebut sebagai *situational-oriented-pattern*. Kemampuan seseorang dalam menyesuaikan diri harus memperhatikan aspek situasi atau konteksnya. Gaya komunikasi organisasi tipe ini sangat memperhitungkan kondisi lingkungan.

Singkatnya, *gaya komunikasi organisasi Tipe 1* adalah individual, tidak bergantung satu sama lain, dan terarah secara mandiri (*inner directed*). Sedangkan *gaya komunikasi Tipe 2*, bersifat berkelompok, kolektif, bergantung satu sama lain, dan terarahkan oleh orang lain (*other directed*).

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1, ditandai dengan *cognitive communication style*, yaitu komunikasi lebih menitikberatkan pada pertukaran ide, pendapat, daripada pertukaran perasaan atau emosi. Sedangkan *gaya komunikasi Tipe 2*, ditandai dengan *affective communication style*, yang berarti perasaan atau sikap menjadi hal utama. Seringkali bahasa kiasan merupakan alat ekspresi perasaan dan sikap.

Nagashima menyebut gaya komunikasi kognitif sebagai *Maximum Message Communication*, di mana pembicara menganalisis informasi dan mengemasnya serta menyampaikannya dengan jelas, logis, dan verbal. Sedangkan gaya komunikasi afektif disebut sebagai *Minimum Mes-*

sage Communication, di mana pembicara hanya menyampaikan inti informasi dengan asumsi bahwa informasi tersebut telah terseleksi menurut emosi pendengar.

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1 ditandai banyak pesan verbal. Tipe ini menganut ungkapan “Jika Anda tidak mengerti saya, marilah kita bicara”. Sedangkan *gaya komunikasi organisasi Tipe 2* ditandai banyak pesan nonverbal, dengan menganut ungkapan “Membuat orang mengerti dengan tanpa bicara”, atau “Jika Anda mencoba tidak memahami apa yang saya sampaikan tadi, saya tidak percaya Anda akan memahaminya walaupun saya terus bicara; dan “Jika Anda benar-benar berusaha mengerti saya, Anda akan mengerti saya dengan segera, karena itu tidak perlu saya melanjutkan bicara”.

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1, ditandai dengan seringnya tatap muka, interpersonal, meliputi kontak mata langsung. Sedangkan *gaya komunikasi organisasi Tipe 2*, adalah komunikasi bermedia; artinya, secara simbolik seseorang yang akan menyampaikan perasaan atau ide pada orang lain menggunakan perantara orang lain atau objek nonbahasa. Hal tersebut terutama dilakukan oleh seseorang pada posisi struktur yang berbeda dengan orang yang dituju.

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1, ditandai dengan *coming the point*, di mana pembicara menyampaikan pesan lebih berorientasi pada waktu. Pembicara segera menyampaikan inti masalah untuk segera membuat masalah menjadi jelas. Sedangkan *gaya komunikasi organisasi Tipe 2*, ditandai dengan *coming around the point*, yaitu menyampaikan sesuatu dengan tidak langsung, tetapi dengan masalah lain sekitar inti masalah (*going around*). Mereka berpikir bahwa tindakan tersebut lebih sopan dan natural, termasuk bernilai seni.

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1 ditandai juga oleh kebiasaan membuat pemisahan antara sikap atau perasaan (afektif) dengan pikiran atau ide (kognitif) atau dengan tindakan dan penampilan (*behavior*), sehingga mereka lebih fleksibel dalam

berkomunikasi. Sedangkan *gaya komunikasi organisasi Tipe 2*, ditandai oleh gaya “komunikasi total”, atau “komunikasi holistik,” di mana seseorang berbicara dengan orang lain bukan hanya menyampaikan pesan saja, akan tetapi secara total diekspresikan dalam perasaan, sikap, dan perilakunya, sehingga, jika seseorang yang tidak ingin melanjutkan pembicaraan dengan orang lain, hal itu berarti ia tidak menerima sikap, jalan pikiran, atau perasaan lawan bicaranya.

Gaya komunikasi organisasi Tipe 1, memandang dunia hitam dan putih. Menurut pandangan ini, kata “ya” adalah berarti “ya” dan “tidak” berarti “tidak”. Sedangkan menurut *gaya komunikasi organisasi Tipe 2*, kata “ya” dapat berarti “tidak”, dan “tidak” bisa berarti “ya”, atau kadang-kadang “ya” kadang-kadang “tidak”. Gaya komunikasinya sering disebut sebagai *grey oriented*.

Seperti kata Edward T. Hall (1959:93), “*communication is culture and culture is communication*”, maka gaya komunikasi ini akan mencerminkan budaya organisasi. Hal yang menjadi persoalan adalah jika terdapat perbedaan latar belakang budaya di antara anggota organisasi, budaya organisasi apa yang akan terbentuk dengan kondisi perbedaan latar belakang budaya anggotanya? Gaya komunikasi apa yang “dipakai” oleh atasan untuk memimpin bawahannya? Bagaimana kesesuaian gaya komunikasi tersebut dengan latar belakang budaya bawahan? Dan, berbagai persoalan lainnya. Kasus yang dikemukakan pada awal tulisan, mencerminkan suatu persoalan budaya, di mana pimpinan (orang Korea) memerintahkan supervisor (Suku Batak) untuk menolak izin karyawan (mayoritas Suku Sunda) “buang air” pada saat jam kerja. Mungkin orang Korea tidak pernah “kebelet” pada saat jam kerja, sementara orang Sunda, “beser”.

Penutup

Mengenal gaya komunikasi organisasi adalah langkah awal untuk mengetahui budaya

organisasi/perusahaan. Bersama-sama dengan proses pengolahan informasi berupa pemakaian dan jumlah informasi, gaya komunikasi menentukan efektivitas komunikasi organisasional. Hal itu perlu dipertimbangkan; sebab, *pertama*, manajemen perlu diyakinkan kembali bahwa komunikasi merupakan faktor terpenting dari organisasi yang menentukan kedinamisan organisasi dan menentukan keberhasilan organisasi; *kedua*, perlu dipikirkan melakukan rekayasa komunikasi yang baik, sejak organisasi dibentuk; *ketiga*, manajemen perlu mempertimbangkan kelebihan dan kekurangan, dukungan, dan hambatan proses komunikasi dalam menentukan setiap langkah jalannya organisasi; *keempat*, menempatkan organisasi sebagai sebuah wahana sekumpulan orang dengan menciptakan iklim saling menghargai secara manusiawi. Kegagalan komunikasi adalah kondisi yang harus dihindari dalam setiap proses komunikasi. Kalaupun terjadi, yang terpenting adalah “Tidak ada yang paling buruk kecuali ketidakpedulian, dan tidak ada yang paling baik selain dihargainya perbedaan pendapat”. 

Sumber Bacaan

- Barnard, Chester I. 1958. *The Function of The Executive*, Harvard Cam bridge Mass.
- DeVito, Joseph A. 1989. *The Interpersonal Communication Book*, fifth ed., New York, Harper & Row Publisher.
- Hall, Edward T. 1959. *The Silent Language*, New York: Fawcett World Library.
- Rogers Everett M., & Rekha Agarwala Rogers, 1976. *Communication in Organization*, New York, The Free Press.
- Tubbs, Stewart L. Sylvia Moss, 2000. *Human Communication: Konteks-konteks Komunikasi*. terjemahan cetakan kedua, Bandung, PT. Rosda.
- Miller, G. 1956. “The Magical Number 7, 1956. “Plus or Minus Two: Some Limits on Our Capacity for Processing Information,” *Psychological Review*, 63,
- Yoshikawa, Moneo Jay. 1988. “Japanese and American Modes of Communication and Implication for Managerial and Organizational Behavior,” dalam Wimal Dissanayake (ed.) *Communication Theory The Asian Perspective*, AMIC, Singapore, 1988: 150-182.