

STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTI

By Wistina Seneru, dkk



Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri



+

STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF

Wistina Seneru, S.Pd.B., M.Pd

Paharuddin, S.T., M.SI

Firman Yasa Utama, S.Pd., M.T

Rosnani, S.A.N., M.Si

Dr. Hary Murcahyanto, M.Hum

Dr. Drs. H. Mohzana, S.Pd., M.Pd

Revi Sesario, S.Hut., M.M

Eval Edmizal, S.Pd., M.Pd

dr. Rudy Dwi Laksono, Sp.PD., M.Ked (PD)., FINASIM., S.H., M.H., MARS., M.Psi

Kamaluddin, S.S., M.M



STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF

Penulis:

Wistina Seneru, S.Pd.B., M.Pd

Paharuddin, S.T., M.SI

Firman Yasa Utama, S.Pd., M.T

Rosnani, S.A.N., M.Si

Dr. Hary Murcahyanto, M.Hum

Dr. s. H. Mohzana, S.Pd., M.Pd

Revi Sesario, S.Hut., M.M

Eval Edmizal, S.Pd., M.Pd

dr. Rudy Dwi Laksono, Sp.PD., M.Ked (PD),

FINASIM., S.H., M.H., MARS., M.Psi

Kamaluddin, S.S., M.M



**Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri**

STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF

Penulis:

Wistina Seneru, S.Pd.B., M.Pd

Paharuddin, S.T., M.SI

Firman Yasa Utama, S.Pd., M.T

Rosnani, S.A.N., M.Si

80 Hary Murcahyanto, M.Hum

38 Drs. H. Mohzana, S.Pd., M.Pd

Revi Sesario, S.Hut., M.M

16 l Edmizal, S.Pd., M.Pd

dr. Rudy Dwi Laksono, Sp.PD., M.Ked (PD), FINASIM., S.H.,

M.H., MARS., M.Psi 1

Kamaluddin, S.S., M.M

Editor:

Paput Tri Cahyono

Penerbit:

Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

Redaksi:

Perumahan Cipta No.1

Kota Batam, 29444

Email: cendikiamuliamandiri@gmail.com

ISBN: 978-623-8576-71-5

Terbit: Juni 2024

IKAPI: 011/Kepri/2022

Exp. 31 Maret 2026

Ukuran:

x hal + 159 hal;

14,8cm x 21cm

Cetakan Pertama, 2024.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang.

Dilarang Keras Memperbanyak Karya Tulis Ini Dalam Bentuk Dan Dengan Cara Apapun
Tanpa Izin Tertulis Dari Penerbit

KATA PENGANTAR

Syukur *alhamdulillah* penulis haturkan kepada Allah Swt. yang senantiasa melimpahkan karunia dan berkah-Nya sehingga penulis mampu merampungkan karya ini tepat pada waktunya, sehingga penulis dapat menghadirkannya dihadapan para pembaca. Kemudian, tak lupa *shalawat* dan salam semoga senantiasa tercurah limpahkan kepada Nabi Muhammad SAW, para sahabat, dan ahli keluarganya yang mulia.

Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam menjalankan dan mengembangkan sebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, berbagai upaya dan strategi organisasi tidak akan berjalan dengan optimal. 61 Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang konsep-konsep dasar komunikasi organisasi, tantangan-tantangan yang sering dihadapi, serta solusi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di dalam organisasi.

Setiap bab dalam buku ini membahas berbagai topik penting mulai dari teori-teori komunikasi, peran komunikasi dalam membangun budaya organisasi, teknik-teknik komunikasi yang efektif, hingga penggunaan teknologi dalam komunikasi organisasi.

Selain itu, kami juga menyertakan studi kasus dan contoh nyata dari berbagai jenis organisasi untuk memberikan gambaran praktis tentang penerapan strategi komunikasi yang efektif.

Penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga bagi semua pihak yang telah berpartisipasi. Terakhir seperti kata pepatah bahwa” Tiada Gading Yang Tak Retak” maka penulisan buku ini juga jauh dari kata sempurna, oleh karena itu penulis sangat berterima kasih apabila ada saran dan masukan yang dapat diberikan guna menyempurnakan buku ini di kemudian hari.

2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I MANAJEMEN DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI	1
1.1. Pendahuluan	1
1.2. Manajemen dalam Organisasi	3
1.2.1. Perencanaan (<i>Planning</i>)	4
1.2.2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>)	5
1.2.3. Kepemimpinan (<i>Leading</i>)	7
1.2.4. Pengendalian (<i>Controlling</i>).....	9
1.3. Komunikasi dalam Organisasi	12
1.4. Hubungan antara Manajemen dan Komunikasi	14
1.5. Ringkasan.....	16
BAB II ORGANISASI INFORMAL	19
2.1. Definisi Organisasi Informal	19
2.2. Perbedaan antara Organisasi Formal dan Informal	21
2.3. Dinamika dan Struktur Organisasi Informal	24
2.4. Kelebihan dan Kekurangan Organisasi Informal	27
2.5. Strategi Manajemen Organisasi Informal.....	30
BAB III PENDEKATAN SUBJEKTIFITAS DAN OBJEKTIFITAS DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI	33

3.1.	Landasan Teori	33
3.2.	Pendekatan Subjektivitas dalam Komunikasi Organisasi.....	36
3.3.	Pendekatan Objektivitas dalam Komunikasi Organisasi.....	40
3.4.	Perbandingan Pendekatan Subjektivitas dan Objektivitas dalam Komunikasi Organisasi	44
BAB IV PERILAKU ORGANISASI		49
4.1.	Definisi Perilaku Organisasi	49
4.2.	Teori-Teori Dasar dalam Studi Perilaku Organisasi.....	50
4.3.	Aspek Global dalam Perilaku Organisasi.....	52
4.4.	Tantangan dalam Perilaku Organisasi.....	54
4.5.	Peluang Masa Depan Dalam Perilaku Organisasi.....	57
BAB V KONSEP KUNCI KOMUNIKASI ORGANISASI..		61
5.1.	Pengertian Komunikasi Organisasi.....	61
5.2.	Elemen Utama Komunikasi Organisasi.....	61
5.3.	Teori-teori Komunikasi dalam Organisasi..	65
5.4.	Komunikasi Formal dan Informal dalam Organisasi.....	69
5.5.	Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi	71
BAB VI PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI ..		75
6.1.	Pendekatan Konstruktivisme dalam Komunikasi Organisasi.....	75
6.2.	Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Komunikasi Organisasi.....	78

6.3.	Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Komunikasi Organisasi.....	81
6.4.	Pendekatan Terapan dalam Komunikasi Organisasi	84
BAB VII PRADIGMA PERKEMBANGAN SDM DALAM RUANG LINGKUP KOMUNIKASI ORGANISASI.....		89
7.1.	Era Tradisional SDM dalam Komunikasi Organisasi	89
7.2.	Pendekatan Human Relations dalam Komunikasi Organisasi.....	91
7.3.	Pendekatan Sistem dalam SDM dan Komunikasi Organisasi.....	94
7.4.	Era Kontingensi dan Tuntutan Kebutuhan SDM	96
7.5.	Era Pengetahuan dan Pengembangan SDM.	98
BAB VIII STRUKTUR ORGANISASI DAN SALURAN KOMUNIKASI		103
8.1.	Konsep Dasar Struktur Organisasi dan Komunikasi	103
8.2.	Analisis Struktur Organisasi	106
8.3.	Saluran Komunikasi dalam Organisasi.....	110
8.4.	Interaksi antara Struktur Organisasi dan Saluran Komunikasi.....	113
BAB IX ALIRAN INFORMASI DAN MODEL KOMUNIKASI		117
9.1.	Pendahuluan	117
9.1.1.	Latar Belakang.....	117
9.1.2.	Signifikansi Komunikasi dalam Organisasi.....	118

9.2.	Aliran Informasi dalam Organisasi	118
9.2.1.	Pengertian Aliran Informasi	118
9.2.2.	Jenis-Jenis Aliran Informasi	119
9.2.3.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Aliran Informasi.....	120
9.2.4.	Strategi Mengelola Aliran Informasi yang Efektif.....	120
9.3.	Model-Model Komunikasi Organisasi.....	121
9.3.1.	Pengertian Model Komunikasi	121
9.3.2.	Model Linear	122
9.3.3.	Model Interaksional.....	123
9.3.4.	Model Transaksional.....	123
9.3.5.	Relevansi dalam Organisasi Modern..	124
9.3.6.	Model Berbasis Jaringan (Network- Based Models)	125
9.4.	Komunikasi Internal dan Eksternal.....	126
9.4.1.	Definisi dan Perbedaan	126
9.4.2.	Strategi Komunikasi Internal	126
9.4.3.	Strategi Komunikasi Eksternal.....	127
9.5.	Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi Organisasi.....	128
9.5.1.	Identifikasi Hambatan	128
9.5.2.	Teknik Mengatasi Hambatan.....	129
9.6.	Kesimpulan dan Rekomendasi.....	129
BAB X JARINGAN KERJA KOMUNIKASI		131
10.1.	Dasar-Dasar Jaringan Kerja Komunikasi....	131
10.2.	Teori dan Model Jaringan Kerja.....	132

10.3.	Analisis Struktur Jaringan Komunikasi	138
10.4.	Dinamika dalam Jaringan Kerja Komunikasi	140
10.5.	Pengelolaan Jaringan Kerja Komunikasi....	143
DAFTAR PUSTAKA		149

BAB I

MANAJEMEN DAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

61 1.1. Pendahuluan

Dalam era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat, organisasi dituntut untuk beroperasi dengan efisiensi tinggi dan adaptabilitas yang kuat. Keberhasilan sebuah organisasi tidak hanya ditentukan oleh produk atau layanan yang ditawarkannya, tetapi juga oleh bagaimana organisasi tersebut dikelola dan bagaimana komunikasi dilakukan di dalamnya. Manajemen dan komunikasi adalah dua aspek fundamental yang saling terkait dan berkontribusi secara signifikan terhadap pencapaian tujuan strategis dan operasional.

94 Manajemen dalam organisasi mencakup proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen yang efektif tidak hanya berfokus pada penyusunan strategi dan pengambilan keputusan, tetapi juga pada pelaksanaan dan evaluasi kinerja untuk memastikan bahwa

organisasi tetap berada di jalur yang benar. Dalam hal ini, manajemen⁷⁶ berarti proses perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengawasan yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sementara itu, komunikasi dalam organisasi berperan sebagai jembatan yang¹⁰¹ menghubungkan berbagai elemen organisasi. Melalui komunikasi yang efektif, informasi dapat disampaikan dengan jelas dan tepat waktu, sehingga semua anggota organisasi dapat berkoordinasi dan berkolaborasi dengan baik. Komunikasi yang buruk dapat menyebabkan miskomunikasi, kesalahpahaman, dan bahkan konflik, yang pada akhirnya dapat menghambat produktivitas dan efisiensi organisasi. Dalam organisasi, manajemen komunikasi⁴⁶ berarti penggunaan berbagai sumber daya komunikasi secara terpadu melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian unsur-unsur komunikasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen dan komunikasi sangat penting dalam sebuah organisasi, serta kedua aspek ini saling berinteraksi dan mendukung satu sama lain. Selanjutnya akan dibahas tentang berbagai aspek manajemen dan komunikasi, serta strategi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas keduanya

22 dalam konteks organisasi. Dengan demikian, manajemen dan komunikasi yang efektif dalam organisasi akan berperan sebagai fondasi yang kuat untuk mencapai tujuan strategis dan operasional, serta menghadapi tantangan di era globalisasi.

1.2. Manajemen dalam Organisasi

Manajemen dalam organisasi mengacu pada proses merencanakan, mengorganisir, memimpin, dan mengendalikan sumber daya organisasi (seperti manusia, keuangan, material, dan informasi) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Manajemen berperan penting dalam memastikan bahwa seluruh elemen organisasi bekerja secara sinergis untuk mencapai hasil yang ditargetkan.

Manajemen mencakup berbagai fungsi dan aktivitas yang saling berhubungan, termasuk: perencanaan strategis, penentuan tujuan, pengorganisasian struktur organisasi, pengarahan dan motivasi sumber daya manusia, serta pengendalian dan evaluasi kinerja (Nugroho & Sihite, 2018). Proses-proses ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan dan mencapai keunggulan kompetitif.

1.2.1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan melibatkan penentuan tujuan organisasi dan merancang rencana untuk mencapainya. Dalam proses ini, organisasi harus menentukan langkah-langkah yang akan diambil untuk mencapai tujuan yang efektif dan tepat sasaran. Perencanaan meliputi berbagai jenis perencanaan kerja, rencana cadangan, anggaran, serta hal-hal teknis terkait perencanaan manajerial lainnya. Beberapa elemen kunci dalam perencanaan mencakup:

- a) Penetapan Tujuan: Menentukan tujuan jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapai oleh organisasi.
- b) Analisis Situasi: Memeriksa lingkungan internal dan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman.
- c) Pengembangan Strategi: Menyusun strategi yang sesuai untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- d) Perumusan Rencana: Mengembangkan rencana operasional yang mencakup langkah-langkah detail, tanggung jawab, dan sumber daya yang dibutuhkan.

- e) Implementasi Rencana: Mengarahkan sumber daya dan melaksanakan rencana yang telah disusun.
- f) Evaluasi dan Revisi: Mengawasi pelaksanaan rencana dan membuat penyesuaian sesuai kebutuhan berdasarkan hasil yang dicapai dan perubahan lingkungan.

Perencanaan yang baik memungkinkan organisasi untuk bergerak secara terstruktur dan terarah, mengantisipasi tantangan, dan memanfaatkan peluang dengan maksimal.

1.2.2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian melibatkan pengorganisasian sumber daya dan tugas untuk melaksanakan rencana. Dalam mengorganisir suatu organisasi, manajemen harus mengatur wewenang, tugas, dan tanggung jawab setiap individu dalam kaitannya dengan tujuan organisasi. Fungsi ini mencakup keterampilan dan sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Aspek penting dari pengorganisasian adalah:

- a) Pembagian Kerja: Mengidentifikasi dan membagi pekerjaan di antara anggota tim atau departemen berdasarkan keahlian dan kompetensi.
- b) Struktur Organisasi: Menentukan struktur organisasi yang paling efisien, seperti struktur fungsional, divisional, atau matriks, yang mendukung alur kerja dan komunikasi yang efektif.
- c) Delegasi Wewenang: Menetapkan siapa yang berwenang untuk membuat keputusan tertentu dan memastikan bahwa tanggung jawab dan otoritas sesuai dengan peran masing-masing.
- d) Koordinasi: Mengintegrasikan aktivitas dan sumber daya di seluruh departemen dan unit untuk memastikan kerjasama yang harmonis dan mencapai tujuan yang diharapkan.
- e) Pengelolaan Sumber Daya: Mengalokasikan dan mengelola sumber daya, termasuk tenaga kerja, peralatan, dan material, untuk mendukung pencapaian rencana.
- f) Penempatan Personel: Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat

berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan potensi mereka untuk memberikan kontribusi maksimal.

Dengan pengorganisasian yang efektif, organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi duplikasi usaha, dan memastikan bahwa setiap individu dan tim bekerja menuju tujuan yang sama dalam koordinasi yang baik.

1.2.3. Kepemimpinan (*Leading*)

Kepemimpinan melibatkan memotivasi dan memimpin anggota organisasi untuk melaksanakan tugas dengan efektif. Kepemimpinan melibatkan pengarahan dan bimbingan sumber daya, orang, dan proses untuk memastikan operasi yang efisien dan kinerja optimal. Beberapa aspek penting dalam kepemimpinan meliputi:

- a) Motivasi: Menginspirasi dan mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melalui berbagai teknik motivasi, seperti insentif, penghargaan, dan pengakuan.
- b) Komunikasi: Memastikan aliran informasi yang jelas dan efektif antara pemimpin dan

anggota tim, serta mendorong umpan balik yang konstruktif.

- 83
- c) Pengambilan Keputusan: Membuat keputusan yang tepat dan tepat waktu yang mempertimbangkan masukan dari tim dan kondisi lingkungan.
- d) Pengembangan Tim: Membangun dan mengembangkan tim yang solid dan kohesif, termasuk pelatihan, mentoring, dan pengembangan keterampilan.
- e) Penanganan Konflik: Menangani konflik dan masalah antar anggota tim secara diplomatis dan efektif untuk menjaga harmoni dan produktivitas.
- f) Pengaruh dan Inspirasi: Menjadi teladan yang positif dan mempengaruhi perilaku anggota tim melalui kepemimpinan yang karismatik dan visioner.
- g) Visi dan Arah: Menyediakan visi jangka panjang yang jelas dan membimbing tim menuju pencapaian tujuan organisasi.

71

Kepemimpinan yang efektif menciptakan lingkungan kerja yang positif, meningkatkan moral karyawan, dan mendorong kerjasama yang

produktif. Pemimpin yang baik mampu memotivasi tim untuk bekerja dengan antusiasme dan komitmen tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

1.2.4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian melibatkan pemantauan dan pengevaluasian kinerja untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Pengendalian melibatkan pengawasan berbagai elemen dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarnya. Dalam pengendalian, manajemen harus memantau kinerja dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan tujuan organisasi tercapai. Beberapa aspek penting dalam pengendalian meliputi:

- a) Penetapan Standar Kinerja: Menetapkan standar kinerja yang jelas dan terukur yang harus dicapai oleh individu dan tim dalam organisasi.
- b) Pengukuran Kinerja: Mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk mengukur kinerja aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

- c) Evaluasi Kinerja: Menganalisis hasil pengukuran kinerja untuk mengidentifikasi kesenjangan antara kinerja aktual dan standar yang diharapkan.
- d) Tindakan Korektif: Mengambil tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki penyimpangan dan memastikan bahwa kinerja kembali sesuai dengan standar. Ini dapat melibatkan perubahan dalam proses, pelatihan tambahan, atau penyesuaian sumber daya.
- e) Pelaporan: Menyusun laporan kinerja yang memberikan gambaran lengkap tentang pencapaian dan tantangan, serta memberikan rekomendasi untuk perbaikan.
- f) Pengendalian Anggaran: Memantau dan mengendalikan pengeluaran organisasi untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara efisien dan tidak melebihi batas yang telah ditentukan.
- g) Pengendalian Kualitas: Memastikan bahwa produk atau layanan yang dihasilkan memenuhi standar kualitas

yang diharapkan dan melakukan penyesuaian jika diperlukan.

Dengan pengendalian yang efektif, manajemen dapat memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuannya, mengidentifikasi masalah secara dini, dan membuat penyesuaian yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan efisiensi operasional.

Manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan suatu organisasi. Fungsi-fungsi manajemen saling berkaitan dan bersama-sama menciptakan kerangka kerja yang memastikan bahwa organisasi beroperasi secara efisien dan mencapai tujuan strategisnya. Dengan perencanaan yang baik, organisasi dapat merumuskan arah dan strategi yang jelas. Pengorganisasian yang tepat memastikan bahwa sumber daya yang ada digunakan secara optimal. Kepemimpinan yang kuat memberikan motivasi dan arahan yang dibutuhkan untuk menjalankan rencana, sedangkan pengendalian yang efektif memastikan bahwa setiap langkah yang diambil tetap berada di jalur yang benar menuju pencapaian tujuan.

Manajemen yang terstruktur dan strategis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal dan internal, mengatasi tantangan, dan memanfaatkan peluang. Dengan demikian, memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen yang baik sangat penting untuk keberhasilan jangka panjang organisasi.

167

1.3. Komunikasi dalam Organisasi

136

Komunikasi dalam organisasi adalah proses pertukaran informasi yang terjadi di dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, termasuk komunikasi vertikal, horizontal, formal, dan informal (Pace & Faules, 1989). Komunikasi vertikal melibatkan arus informasi dari atasan ke bawahan, sedangkan komunikasi horizontal melibatkan arus informasi antar departemen atau antar karyawan yang memiliki tingkatan posisi yang sama. Komunikasi formal melibatkan penggunaan alat-alat komunikasi yang disetujui oleh organisasi, seperti memo, kebijakan, dan pernyataan resmi, sementara komunikasi informal melibatkan interaksi antar karyawan secara informal.

8

8
Komunikasi organisasi sangat penting untuk memastikan bahwa seluruh anggota organisasi dapat bekerja sama dengan baik dan mencapai tujuan bersama. Jenis-jenis komunikasi organisasi yang terjadi meliputi komunikasi antar karyawan, komunikasi antar kepala cabang, dan komunikasi antar pimpinan departemen. 8
Komunikasi organisasi juga dapat digunakan untuk meningkatkan kerjasama dan kolaborasi antar karyawan dalam mencapai tujuan yang sama.

Komunikasi organisasi memiliki manfaat yang signifikan, seperti 13
memperkuat hubungan antar anggota dan pimpinan organisasi, mempermudah tercapainya tujuan organisasi, dan 13
mengetahui teori komunikasi organisasi dapat membuat seorang individu menyesuaikan diri serta menempatkan diri dengan baik dalam organisasi atau kelompok tersebut. Dalam komunikasi organisasi, teknologi komunikasi seperti media sosial, alat kolaborasi daring, dan sistem manajemen informasi digunakan untuk memudahkan pertukaran informasi. Budaya komunikasi yang inklusif dan etis juga sangat penting dalam komunikasi organisasi, serta keterampilan komunikasi seperti presentasi, mendengarkan aktif, dan negosiasi konflik.

Dalam menghadapi krisis komunikasi organisasi harus memiliki kebijakan komunikasi internal yang jelas dan efektif serta memiliki sistem manajemen informasi yang baik untuk memastikan bahwa informasi yang diterima oleh karyawan dan stakeholder adalah akurat dan sesuai. Komunikasi organisasi juga sangat penting dalam membangun hubungan dengan stakeholder, seperti pelanggan, pemasok, dan masyarakat, serta dalam membangun citra organisasi yang positif melalui public relations dan manajemen citra.

1.4. Hubungan antara Manajemen dan Komunikasi

Manajemen dan komunikasi adalah dua elemen yang saling mendukung dalam organisasi. Hubungan antara keduanya mencakup beberapa aspek penting untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa aspek yang terkait dengan hubungan antara manajemen dan komunikasi.

a. Pengartikulasian Visi dan Misi

Manajemen menggunakan komunikasi untuk menyampaikan visi, misi, dan nilai-nilai organisasi kepada semua anggota, memastikan semua orang memahami tujuan bersama. Dengan demikian, komunikasi memainkan

peran penting dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi dan memastikan bahwa semua anggota berpartisipasi dalam mencapai tujuan tersebut.

b. Koordinasi Aktivitas

Komunikasi yang efektif memastikan bahwa semua bagian organisasi bekerja secara harmonis, menghindari duplikasi usaha dan meningkatkan efisiensi operasional. Dalam hal ini, komunikasi membantu mengintegrasikan aktivitas organisasi, memastikan bahwa semua bagian bekerja secara terkoordinasi untuk mencapai tujuan.

c. Motivasi dan Umpan Balik

Pemimpin menggunakan komunikasi untuk memotivasi karyawan, memberikan apresiasi, dan memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan kinerja. Dengan demikian, komunikasi memainkan peran penting dalam meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan, serta memastikan bahwa mereka memiliki kesempatan untuk berkontribusi pada organisasi.

d. Pengelolaan Perubahan

Selama proses perubahan organisasi, komunikasi yang jelas dan transparan membantu mengurangi resistensi, memastikan bahwa semua anggota memahami alasan dan manfaat dari perubahan tersebut. Dalam hal ini, komunikasi memainkan peran penting dalam mengkomunikasikan perubahan dan memastikan bahwa semua anggota berpartisipasi dalam proses perubahan.

e. Pengambilan Keputusan

Informasi yang akurat dan tepat waktu melalui komunikasi mendukung manajemen dalam membuat keputusan yang berdasarkan data dan fakta. Dengan demikian, komunikasi memainkan peran penting dalam memberikan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan yang efektif.

1.5. Ringkasan

Manajemen dan komunikasi dalam organisasi merupakan dua aspek yang saling terkait dan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi. Manajemen meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Komunikasi, sementara itu, adalah jembatan yang menghubungkan elemen-elemen organisasi melalui pertukaran informasi yang efektif.

Dalam manajemen, perencanaan melibatkan penetapan tujuan, analisis situasi, dan pengembangan strategi, sementara pengorganisasian mencakup pembagian kerja, struktur organisasi, dan pengelolaan sumber daya. Kepemimpinan memotivasi, memberikan arahan, dan mengembangkan tim, sedangkan pengendalian melibatkan pemantauan kinerja dan pengambilan tindakan korektif.

Komunikasi dalam organisasi melibatkan berbagai jenis komunikasi, seperti vertikal, horizontal, formal, dan informal. Ini memastikan koordinasi yang baik, kolaborasi, dan pemahaman yang tepat di seluruh organisasi. Komunikasi juga penting untuk memperkuat hubungan, memfasilitasi perubahan, dan mendukung pengambilan keputusan.

Aspek-aspek penting dari hubungan antara manajemen dan komunikasi meliputi pengartikulasian visi dan misi, koordinasi aktivitas, motivasi dan umpan balik, pengelolaan perubahan, dan pengambilan keputusan. Memahami dan menerapkan hubungan ini secara efektif memastikan bahwa organisasi dapat mencapai tujuannya dengan baik.

BAB II

ORGANISASI INFORMAL

2.1. Definisi Organisasi Informal

Organisasi informal mengacu pada struktur, hubungan, dan pola perilaku yang muncul di dalam suatu kelompok atau organisasi tanpa diatur secara resmi oleh aturan atau prosedur formal. Definisi organisasi informal ini seringkali berlawanan dengan organisasi formal yang memiliki struktur dan hierarki yang jelas dan diatur oleh aturan dan prosedur yang terdefinisi dengan baik.

Berikut adalah penjelasan lebih rinci mengenai definisi organisasi informal:

1. **Struktur Fleksibel:** Organisasi informal cenderung memiliki struktur yang lebih fleksibel dan dinamis daripada organisasi formal. Hubungan antarindividu dan kelompok di dalamnya seringkali tidak terikat oleh aturan tertulis yang kaku.
2. **Komunikasi Tidak Resmi:** Komunikasi di dalam organisasi informal cenderung bersifat tidak resmi dan lebih terbuka. Informasi seringkali

tersebar dengan cepat melalui jaringan hubungan personal dan interaksi sehari-hari.

3. Jaringan Hubungan Personal: Organisasi informal sering kali didasarkan pada jaringan hubungan personal antarindividu dan kelompok. Hubungan ini bisa berupa persahabatan, kepercayaan, atau ikatan sosial lainnya yang membentuk struktur yang tidak terlihat secara formal.
4. Norma dan Budaya Organisasi: Norma-norma sosial, nilai-nilai, dan budaya organisasi juga berkembang secara informal di dalam organisasi informal. Cara-cara berpikir, berinteraksi, dan bertindak seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor ini.
5. Pengambilan Keputusan: Meskipun organisasi informal tidak memiliki struktur hierarki yang jelas seperti organisasi formal, pengambilan keputusan seringkali dilakukan melalui mekanisme yang lebih kolaboratif dan konsensus di antara anggota kelompok atau jaringan.
6. Dinamika Dinamis: Organisasi informal dapat berubah dan beradaptasi dengan cepat tergantung pada perubahan situasi atau

kebutuhan anggotanya. Fleksibilitas ini dapat menjadi kelebihan dalam menghadapi tantangan atau kesempatan yang muncul.

Organisasi informal dapat muncul di berbagai konteks, termasuk di dalam perusahaan, kelompok sosial, atau komunitas. Mereka seringkali menjadi ruang untuk berbagi informasi, dukungan sosial, kolaborasi, dan interaksi antaranggota yang lebih santai dan personal.

6 2.2. Perbedaan antara Organisasi Formal dan Informal

Perbedaan antara organisasi formal dan informal mencakup struktur, prosedur, hubungan interpersonal, dan cara pengambilan keputusan di dalam suatu entitas organisasi. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai perbedaan keduanya:

1. Organisasi Formal

- Struktur Berbasis Aturan: Organisasi formal memiliki struktur hierarkis yang jelas dengan aturan, peraturan, dan prosedur yang ditetapkan secara resmi. Setiap anggota organisasi memiliki peran,

tanggung jawab, dan tugas yang terdefinisi dengan baik.

- **Komunikasi Resmi:** Komunikasi dalam organisasi formal bersifat resmi dan terdokumentasi. Informasi mengalir secara hierarkis dari atas ke bawah melalui saluran komunikasi yang telah ditetapkan, seperti rapat, memo, dan laporan resmi.
- **Hubungan Berdasarkan Jabatan:** Hubungan antaranggota organisasi formal seringkali didasarkan pada struktur jabatan dan tanggung jawab. Interaksi lebih terfokus pada pekerjaan dan tugas yang terdefinisi secara formal.
- **Prosedur Pengambilan Keputusan:** Pengambilan keputusan dalam organisasi formal mengikuti prosedur yang telah ditetapkan. Keputusan biasanya dibuat oleh manajer atau otoritas yang memiliki wewenang sesuai dengan posisi mereka di dalam hierarki.
- **Tujuan dan Visi Jelas:** Organisasi formal memiliki tujuan, visi, dan misi yang terdefinisi dengan jelas. Setiap kegiatan dan

tindakan diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

2. Organisasi Informal

- **Struktur Fleksibel:** Organisasi informal memiliki struktur yang kurang formal dan lebih fleksibel. Hubungan antaranggota tidak selalu terikat oleh aturan dan hierarki yang ketat, dan strukturnya seringkali berkembang secara alami.
- **Komunikasi Tidak Resmi:** Komunikasi dalam organisasi informal bersifat tidak resmi dan lebih terbuka. Informasi seringkali tersebar melalui jaringan hubungan personal dan interaksi sehari-hari.
- **Hubungan Personal:** Hubungan antaranggota dalam organisasi informal seringkali didasarkan pada faktor-faktor personal seperti persahabatan, kepercayaan, atau ikatan sosial lainnya. Interaksi lebih santai dan personal.
- **Pengambilan Keputusan Kolaboratif:** Pengambilan keputusan dalam organisasi informal cenderung lebih kolaboratif dan demokratis. Keputusan seringkali dicapai

melalui diskusi, konsensus, dan kesepakatan bersama antaranggota.

- Tujuan dan Norma Tidak Resmi: Meskipun organisasi informal mungkin memiliki tujuan yang sama dengan organisasi formal, norma, nilai, dan budaya organisasi seringkali berkembang secara tidak resmi dan tidak terdokumentasi.

2.3. Dinamika dan Struktur Organisasi Informal

Dinamika dan struktur organisasi informal merujuk pada pola-pola hubungan, interaksi, serta cara kerja yang berkembang secara alami di dalam organisasi tanpa diatur oleh aturan formal. Penjelasan lengkap mengenai dinamika dan struktur organisasi informal adalah sebagai berikut:

1. Dinamika Organisasi Informal

- Jaringan Hubungan Personal: Organisasi informal seringkali didasarkan pada jaringan hubungan personal antaranggota. Hal ini mencakup persahabatan, kepercayaan, serta ikatan sosial lainnya yang membentuk dinamika interaksi di dalam organisasi.

- **Komunikasi Tidak Resmi:** Komunikasi dalam organisasi informal bersifat tidak resmi dan lebih santai. Informasi seringkali tersebar dengan cepat melalui jaringan hubungan personal, percakapan informal, atau media komunikasi non-formal.
- **Keterlibatan dan Kepemimpinan yang Fleksibel:** Di dalam organisasi informal, keterlibatan anggota dan peran kepemimpinan cenderung lebih fleksibel. Anggota-anggota dapat berkontribusi dengan cara yang beragam tanpa harus mengikuti struktur hierarkis yang ketat.
- **Norma dan Budaya yang Tidak Resmi:** Norma-norma sosial, nilai-nilai, serta budaya organisasi informal berkembang secara tidak resmi. Hal ini mencakup cara-cara berpikir, bersikap, dan bertindak yang tidak selalu terdokumentasi tetapi memengaruhi perilaku anggota.
- **Kreativitas dan Inovasi:** Dinamika organisasi informal sering mendukung kreativitas dan inovasi. Lingkungan yang lebih terbuka dan santai memungkinkan anggota untuk berbagi ide, eksperimen

dengan solusi baru, dan mengembangkan praktik-praktik yang inovatif.

2. Struktur Organisasi Informal

- Tidak Terdefinisinya Struktur Hierarkis yang Ketat: Organisasi informal cenderung memiliki struktur yang kurang terdefinisi dan tidak mengikuti hierarki yang ketat seperti organisasi formal. Interaksi dan pengambilan keputusan dapat lebih bebas dan kolaboratif.
- Jaringan Koneksi dan Kelompok Subkultur: Struktur organisasi informal seringkali terdiri dari jaringan koneksi yang kompleks antara kelompok-kelompok subkultur atau kepentingan. Hal ini menghasilkan beragam kluster atau "klik" di dalam organisasi.
- Peran-peran yang Fleksibel: Peran-peran dalam organisasi informal cenderung lebih fleksibel dan dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan dinamika organisasi. Anggota-anggota sering memiliki kebebasan untuk mengambil peran atau tanggung jawab sesuai dengan minat dan keterampilan mereka.

- Pengaruh Kelompok dan Opini: Struktur informal dapat memberikan pengaruh besar kepada kelompok-kelompok yang memiliki opini atau kepentingan yang kuat. Kepentingan kelompok dan dinamika sosial sering memengaruhi proses pengambilan keputusan dan arah organisasi.

2.4. Kelebihan dan Kekurangan Organisasi Informal

Organisasi informal memiliki kelebihan dan kekurangan yang perlu dipahami untuk mengevaluasi dampaknya terhadap suatu entitas organisasi. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai kelebihan dan kekurangan organisasi informal:

1. Kelebihan Organisasi Informal

- Fleksibilitas dan Responsif: Organisasi informal cenderung lebih fleksibel dalam menanggapi perubahan situasi atau kebutuhan daripada organisasi formal. Mereka dapat dengan cepat menyesuaikan diri dengan perubahan tanpa harus melewati proses formal yang panjang.
- Komunikasi yang Efektif: Komunikasi dalam organisasi informal seringkali lebih efektif karena lebih santai dan personal.

Informasi dapat tersebar dengan cepat melalui jaringan hubungan personal yang kuat, ¹¹⁰ memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat waktu.

- Kreativitas dan Inovasi: Lingkungan yang lebih terbuka dan santai dalam organisasi informal mendukung kreativitas dan inovasi. Anggota lebih cenderung untuk berbagi ide, mengajukan solusi baru, dan mengembangkan praktik-praktik yang inovatif.
- Keterlibatan dan Motivasi Karyawan: Organisasi informal dapat meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan karena memberikan mereka lebih banyak kebebasan dalam mengambil inisiatif dan berkontribusi pada keputusan organisasi.
- Pengembangan Hubungan Personal: Organisasi informal memungkinkan pembentukan hubungan personal yang kuat antaranggota. Ini dapat meningkatkan kepercayaan, kolaborasi, dan kerjasama di antara mereka.

2. Kekurangan Organisasi Informal

- Ketidakjelasan Peran dan Tanggung Jawab: Kekurangan organisasi informal termasuk ketidakjelasan peran dan tanggung jawab yang dapat menyebabkan tumpang tindih, konflik, atau kebingungan di antara anggota.
- Kesulitan Pengendalian dan Koordinasi: Karena strukturnya yang kurang formal, organisasi informal dapat menghadapi kesulitan dalam pengendalian dan koordinasi aktivitas antaranggota. Hal ini dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara efektif.
- Ketidakpastian dan Ketidakadilan: Keputusan yang dibuat dalam organisasi informal mungkin tidak selalu didasarkan pada prinsip-prinsip yang objektif dan adil. Hal ini dapat menimbulkan ketidakpastian dan ketidakadilan dalam perlakuan terhadap anggota.
- Kesulitan dalam Penilaian Kinerja: Pengukuran kinerja dan evaluasi terhadap anggota organisasi informal dapat menjadi lebih sulit karena kurangnya struktur dan

kriteria yang jelas untuk menilai kontribusi mereka.

- Resiko Konflik dan Politik: Kehadiran kelompok-kelompok subkultur atau kepentingan dalam organisasi informal dapat meningkatkan risiko konflik dan politik yang dapat mengganggu keharmonisan dan efektivitas kerja.

2.5. Strategi Manajemen Organisasi Informal

Strategi manajemen untuk organisasi informal bertujuan untuk mengelola dan memanfaatkan potensi yang ada dalam dinamika hubungan personal, komunikasi yang tidak resmi, serta fleksibilitas dalam pengambilan keputusan. Berikut adalah penjelasan lengkap mengenai strategi manajemen organisasi informal:

1. Membangun Keterbukaan dan Transparansi: Manajemen dapat membangun keterbukaan dalam komunikasi dan pengambilan keputusan dengan anggota organisasi informal. Dengan memberikan informasi yang jelas dan terbuka, anggota akan merasa lebih terlibat dan berpartisipasi aktif dalam proses organisasi.

2. Mendorong Kolaborasi dan Keterlibatan: Manajemen dapat mendorong kolaborasi dan keterlibatan anggota dalam aktivitas organisasi. Ini dapat dilakukan melalui pengembangan proyek-proyek bersama, diskusi kelompok terbuka, atau program-program partisipatif lainnya.
3. Mengakui Peran dan Kontribusi: Penting untuk mengakui peran dan kontribusi anggota dalam organisasi informal. Penghargaan dan pengakuan atas kerja keras, ide-ide inovatif, dan kontribusi positif dapat memotivasi anggota untuk terus berpartisipasi aktif.
4. Membangun Hubungan Personal yang Kuat: Manajemen dapat membantu membangun hubungan personal yang kuat antara anggota organisasi. Ini dapat dilakukan melalui kegiatan-kegiatan sosial, pembentukan tim kerja yang efektif, atau program mentoring dan coaching.
5. Menggunakan Jaringan dan Pengaruh Positif: Manajemen dapat menggunakan jaringan hubungan personal dan pengaruh positif dalam organisasi informal untuk mencapai tujuan-tujuan strategis. Hal ini dapat dilakukan dengan memanfaatkan kekuatan kelompok-kelompok

yang memiliki opini atau kepentingan yang kuat.

6. Memfasilitasi Komunikasi yang Efektif: Manajemen perlu memfasilitasi komunikasi yang efektif di dalam organisasi informal. Ini termasuk memberikan sarana komunikasi yang memadai, mempromosikan dialog terbuka, dan mengelola konflik atau ketegangan yang mungkin timbul.
7. Mengembangkan Norma dan Budaya Positif: Manajemen dapat berperan dalam mengembangkan norma dan budaya organisasi informal yang positif. Ini melibatkan pembentukan nilai-nilai yang mendukung kerjasama, kerja tim, serta kreativitas dan inovasi.

BAB III

PENDEKATAN SUBJEKTIFITAS DAN OBJEKTIFITAS DALAM KOMUNIKASI ORGANISASI

3.1. Landasan Teori

13

1. Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pesan antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi ini bisa bersifat formal maupun informal, dan mencakup berbagai saluran serta metode komunikasi.

2. Teori-teori Komunikasi dalam Organisasi

a. Teori Manajemen Klasik

Henri Fayol: Menekankan pentingnya struktur, aturan, dan hirarki dalam komunikasi organisasi. Fayol memperkenalkan konsep *esprit de corps* yang menggarisbawahi pentingnya kebersamaan dan moral tinggi dalam tim.

b. Model Komunikasi Shannon dan Weaver

Elemen Dasar: Sumber (source), encoder, saluran (channel), decoder, dan penerima (receiver). Model ini juga memperkenalkan konsep "noise" atau gangguan yang dapat mempengaruhi kejelasan pesan.

c. Teori Sistem

6 Pandangan Sistem Terbuka: Organisasi dilihat sebagai sistem yang terdiri dari berbagai bagian yang saling berinteraksi dan dipengaruhi oleh lingkungan eksternal. Teori ini menekankan pentingnya umpan balik dan adaptasi terus-menerus.

d. Teori Kontingensi

Pendekatan Situasional: Tidak ada satu cara terbaik untuk berkomunikasi dalam organisasi. Efektivitas komunikasi bergantung pada situasi, konteks, dan kondisi spesifik. Misalnya, dalam situasi krisis, komunikasi langsung dan jelas lebih dibutuhkan dibandingkan dengan komunikasi yang panjang dan birokratis.

e. Teori Konstruktivisme Sosial

Peran Persepsi dan Interpretasi: Menyatakan bahwa realitas dibentuk oleh interaksi sosial dan komunikasi. Setiap

individu menafsirkan pesan berdasarkan pengalaman, nilai, dan persepsi pribadi mereka.

f. Teori Informasi

Pentingnya Akurasi dan Ketepatan: Menekankan bahwa tujuan utama komunikasi adalah untuk mengurangi ketidakpastian dan menyediakan informasi yang akurat dan dapat diandalkan. Teori ini sering digunakan dalam konteks teknologi informasi dan komunikasi bisnis.

g. Teori Komunikasi Interpersonal

Hubungan Antar Pribadi: Mengkaji bagaimana hubungan interpersonal dalam organisasi memengaruhi komunikasi. Teori ini memperhatikan aspek-aspek seperti kepercayaan, kepercayaan diri, konflik, dan resolusi konflik dalam komunikasi.

Relevansi dan Aplikasi :

- a. Kapan Menggunakan Teori Tertentu: Setiap teori menawarkan perspektif unik yang dapat diterapkan dalam berbagai situasi organisasi. Misalnya, teori sistem cocok untuk organisasi yang dinamis dan kompleks, sementara teori

informasi lebih relevan dalam konteks pengolahan data dan teknologi.

- b. Dampak pada Efektivitas Komunikasi: Menggunakan teori yang tepat dalam situasi yang tepat dapat meningkatkan efektivitas komunikasi, memperbaiki hubungan interpersonal, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dengan memahami definisi dan teori-teori komunikasi dalam organisasi, kita dapat mengembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif, adaptif, dan sesuai dengan konteks serta kebutuhan spesifik organisasi.

3.2. Pendekatan Subjektivitas dalam Komunikasi Organisasi

1. Definisi dan Konsep Subjektivitas

Subjektivitas dalam komunikasi organisasi mengacu pada bagaimana persepsi, interpretasi, pengalaman pribadi, dan emosi individu mempengaruhi proses komunikasi. Setiap individu membawa perspektif unik yang dipengaruhi oleh latar belakang, nilai-nilai, keyakinan, dan pengalaman pribadi mereka.

Dalam konteks komunikasi organisasi, subjektivitas memengaruhi cara pesan dikirim, diterima, dan ditafsirkan oleh anggota organisasi.

2. Konsep-konsep Utama:

- a. Persepsi Pribadi: Bagaimana seseorang melihat dan memahami informasi berdasarkan pengalaman dan pengetahuan sebelumnya.
- b. Interpretasi: Cara individu menafsirkan pesan yang diterima, yang dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya.
- c. Emosi: Emosi individu mempengaruhi cara mereka mengkomunikasikan dan menerima pesan, termasuk nada, kata-kata yang dipilih, dan respons terhadap pesan.
- d. Nilai dan Keyakinan: Keyakinan dan nilai-nilai pribadi membentuk pandangan seseorang terhadap isu-isu tertentu dan mempengaruhi cara mereka berkomunikasi.

3. Pentingnya Subjektivitas dalam Komunikasi Organisasi

1. Menciptakan Hubungan yang Lebih Dekat:

- Empati dan Pengertian: Mengakui subjektivitas memungkinkan anggota

organisasi untuk berkomunikasi dengan lebih empati, memahami perspektif dan perasaan satu sama lain.

- Kepercayaan dan Keterbukaan: Komunikasi yang memperhitungkan perasaan dan perspektif individu dapat meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan antara anggota organisasi.

2. Meningkatkan Kreativitas dan Inovasi:

- Beragam Perspektif: Menghargai subjektivitas berarti menerima berbagai sudut pandang, yang dapat mendorong diskusi lebih kreatif dan solusi inovatif.
- Kolaborasi yang Lebih Baik: Ketika individu merasa didengar dan dihargai, mereka lebih cenderung berkolaborasi secara efektif dan berkontribusi dengan ide-ide baru.

3. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan:

- Penghargaan terhadap Individualitas: Mengakui dan menghargai perbedaan individual dapat meningkatkan kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

- Pemberdayaan Karyawan: Komunikasi yang mempertimbangkan subjektivitas mendorong karyawan untuk merasa lebih diberdayakan dan dihargai dalam organisasi.

4. Mengurangi Konflik dan Meningkatkan Resolusi Konflik:

- Pemahaman yang Lebih Baik: Dengan memahami perspektif individu lain, konflik dapat dikelola dan diselesaikan lebih efektif.
- Komunikasi yang Lebih Efektif: Komunikasi yang menghargai subjektivitas memungkinkan dialog yang lebih produktif dan solusi yang saling menguntungkan.

5. Menciptakan Budaya Organisasi yang Positif:

- Inklusivitas dan Keterlibatan: Mengakui subjektivitas membantu menciptakan budaya yang inklusif di mana setiap suara dihargai.
- Adaptabilitas: Organisasi yang menghargai subjektivitas lebih adaptif terhadap perubahan karena mereka

lebih terbuka terhadap berbagai ide dan pendekatan.

Pendekatan subjektivitas dalam komunikasi organisasi menekankan pentingnya pengakuan terhadap perspektif, perasaan, dan pengalaman individu dalam proses komunikasi. Dengan mengintegrasikan subjektivitas, organisasi dapat meningkatkan hubungan interpersonal, kreativitas, kepuasan karyawan, dan resolusi konflik, serta menciptakan budaya organisasi yang lebih positif dan inklusif.

3.3. Pendekatan Objektivitas dalam Komunikasi Organisasi

1. Definisi dan Konsep Objektivitas

Objektivitas dalam komunikasi organisasi merujuk pada pendekatan yang berfokus pada fakta, data, dan informasi yang dapat diukur, tanpa bias atau interpretasi pribadi. Objektivitas menekankan penyampaian pesan yang akurat, konsisten, dan berdasarkan realitas yang dapat diverifikasi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa informasi disampaikan

dengan cara yang netral dan bebas dari pengaruh subjektif.

2. Konsep-konsep Utama :

- a. Fakta dan Data: Informasi yang didasarkan pada bukti nyata dan dapat diverifikasi.
- b. Netralitas: Menghindari bias pribadi atau kelompok dalam penyampaian pesan.
- c. Konsistensi: Menjaga keseragaman dalam komunikasi untuk memastikan pesan yang jelas dan tidak menimbulkan kebingungan.
- d. Transparansi: Menyediakan informasi secara jujur dan lengkap, tanpa menyembunyikan atau memanipulasi data.

3. Pentingnya Objektivitas dalam Komunikasi Organisasi

- a. Meningkatkan Kepercayaan dan Kredibilitas

Dengan menyampaikan informasi yang berdasarkan fakta dan data, organisasi dapat membangun kepercayaan di antara karyawan dan pemangku kepentingan.

Komunikasi yang objektif membantu memperkuat kredibilitas manajemen dan kepemimpinan dalam organisasi.

- b. Mengurangi Bias dan Misinformasi

Menggunakan data objektif dalam pengambilan keputusan membantu mengurangi pengaruh bias dan emosional yang dapat merugikan.

Penyampaian informasi yang jujur dan terbuka mengurangi kemungkinan terjadinya misinformasi atau salah paham.

c. Memfasilitasi Evaluasi Kinerja yang Adil

Evaluasi kinerja yang objektif didasarkan pada metrik dan standar yang jelas, memastikan keadilan dan konsistensi dalam penilaian.

Umpan balik yang didasarkan pada data kinerja yang nyata dapat membantu karyawan memahami area untuk perbaikan dengan lebih jelas.

d. Meningkatkan Efisiensi dan Efektivitas Komunikasi

Komunikasi yang objektif cenderung lebih langsung dan to the point, menghindari ambiguitas dan memastikan pemahaman yang tepat.

Dengan fokus pada fakta dan data, komunikasi yang objektif dapat membantu

mengurangi konflik yang disebabkan oleh persepsi atau interpretasi yang berbeda.

e. Mendukung Akuntabilitas dan Pengambilan Keputusan yang Bertanggung Jawab

Keputusan yang diambil berdasarkan data yang dapat diverifikasi cenderung lebih bertanggung jawab dan dapat dipertanggungjawabkan.

Komunikasi yang transparan dan objektif mendukung budaya akuntabilitas di seluruh organisasi.

Pendekatan objektivitas dalam komunikasi organisasi menekankan pentingnya penyampaian informasi yang akurat, netral, dan berbasis fakta. Dengan mengedepankan objektivitas, organisasi dapat meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas, mengurangi bias dan misinformasi, serta mendukung evaluasi kinerja yang adil dan pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Objektivitas membantu menciptakan lingkungan komunikasi yang efisien dan efektif, di mana informasi yang disampaikan dapat diandalkan dan dipertanggungjawabkan.

3.4. Perbandingan Pendekatan Subjektivitas dan Objektivitas dalam Komunikasi Organisasi

1. Keuntungan dan Kelemahan Pendekatan Subjektivitas

Keuntungan Pendekatan Subjektivitas

- a. Meningkatkan Hubungan Antarpribadi
Dengan memperhitungkan perspektif pribadi, komunikasi menjadi lebih empatik dan penuh pengertian, yang dapat memperkuat hubungan interpersonal. Komunikasi yang mempertimbangkan perasaan dan pandangan individu dapat meningkatkan kepercayaan dan keterbukaan antara anggota organisasi.
- b. Mendorong Kreativitas dan Inovasi
Penghargaan terhadap perspektif yang beragam dapat mendorong ide-ide baru dan solusi kreatif. Ketika individu merasa bahwa pandangan mereka dihargai, mereka lebih cenderung berkolaborasi secara efektif.
- c. Meningkatkan Kepuasan dan Motivasi Karyawan:
Mengakui perbedaan individual dapat meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja.

Karyawan merasa lebih dihargai dan diberdayakan ketika pandangan subjektif mereka diakui.

Kelemahan Pendekatan Subjektivitas

a. Potensi untuk Bias

Keputusan yang dipengaruhi oleh subjektivitas dapat menjadi tidak adil atau tidak konsisten karena dipengaruhi oleh preferensi pribadi. Interpretasi pribadi dapat menyebabkan penyimpangan dari fakta yang sebenarnya, yang dapat mengarah pada keputusan yang kurang tepat.

b. Kompleksitas dalam Pengambilan Keputusan

Pendekatan yang terlalu subjektif dapat mempersulit proses pengambilan keputusan karena banyaknya pandangan yang berbeda. Subjektivitas dapat memicu konflik dan ketidaksetujuan jika perbedaan pandangan tidak dikelola dengan baik.

c. Kurangnya Konsistensi

Komunikasi yang sangat subjektif dapat bervariasi dari satu individu ke individu lain, mengurangi konsistensi dalam penyampaian pesan.

67

2. Keuntungan dan Kelemahan Pendekatan Objektivitas

Keuntungan Pendekatan Objektivitas

a. Meningkatkan Kepercayaan dan Kredibilitas

Dengan berfokus pada fakta dan data, komunikasi menjadi lebih dapat dipercaya dan kredibel. Pendekatan objektif memastikan bahwa pesan yang disampaikan konsisten dan dapat diprediksi.

b. Mengurangi Bias dan Misinformasi

Menggunakan data yang dapat diverifikasi membantu mengurangi bias pribadi dan emosional. Komunikasi yang transparan dan berbasis fakta mengurangi kemungkinan terjadinya misinformasi.

c. Evaluasi Kinerja yang Adil

Evaluasi kinerja yang objektif didasarkan pada metrik dan standar yang jelas, yang memastikan keadilan dan kejelasan. Umpan balik yang didasarkan pada data kinerja yang nyata membantu karyawan memahami area untuk perbaikan.

Kelemahan Pendekatan Objektivitas

a. Kurangnya Keterlibatan Emosional

Fokus yang terlalu kuat pada objektivitas dapat membuat komunikasi terasa dingin dan kurang personal. Pendekatan yang sangat objektif mungkin tidak memperhitungkan aspek emosional, yang dapat mengurangi empati dan pengertian antar anggota organisasi.

b. Mengabaikan Perspektif Pribadi

Pendekatan yang terlalu kaku dapat mengabaikan kebutuhan dan perspektif individu, yang dapat menurunkan kepuasan dan motivasi karyawan. Fokus pada fakta dan data dapat membatasi eksplorasi ide-ide kreatif dan inovatif.

c. Komunikasi yang Terlalu Formal

Pendekatan objektif cenderung lebih formal dan kaku, yang dapat membuat komunikasi terasa tidak fleksibel dan kurang adaptif terhadap perubahan situasi.

Pendekatan subjektivitas dan objektivitas dalam komunikasi organisasi masing-masing memiliki keuntungan dan kelemahan yang unik. Subjektivitas memungkinkan komunikasi yang lebih empatik, kreatif,

dan personal, tetapi berisiko terhadap bias dan kurang konsistensi. Objektivitas menawarkan komunikasi yang lebih akurat, kredibel, dan konsisten, tetapi dapat mengurangi aspek emosional dan personal dalam komunikasi. Organisasi perlu menemukan keseimbangan antara kedua pendekatan ini untuk memastikan komunikasi yang efektif, adil, dan adaptif.

BAB IV

PERILAKU ORGANISASI

64

4.1. Definisi Perilaku Organisasi

Perilaku Organisasi adalah studi tentang perilaku manusia dalam konteks organisasi. Ini mencakup cara individu dan kelompok bertindak dan berinteraksi di tempat kerja, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Definisi ini mencakup berbagai aspek, termasuk motivasi, komunikasi, kepemimpinan, dinamika kelompok, konflik, budaya organisasi, struktur organisasi, dan perubahan organisasi.

Dalam studi perilaku organisasi, dianalisis bagaimana individu mempengaruhi dan dipengaruhi oleh lingkungan kerja, norma, nilai-nilai, dan struktur organisasi. Ini mencakup pemahaman tentang bagaimana motivasi individu memengaruhi kinerja mereka, bagaimana kepemimpinan mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan, bagaimana konflik timbul dan diatasi di antara anggota tim, serta bagaimana budaya organisasi dan struktur organisasi dapat memengaruhi perilaku individu dan kelompok.

Studi perilaku organisasi bertujuan untuk

meningkatkan efektivitas dan kesejahteraan di tempat kerja dengan memahami dan mengelola faktor-faktor yang memengaruhi perilaku karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Ini melibatkan pengembangan strategi manajemen yang sesuai, perubahan budaya organisasi, dan implementasi praktik terbaik untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, dan keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan individu.

4.2. Teori-Teori Dasar dalam Studi Perilaku Organisasi

Teori-teori dasar dalam studi perilaku organisasi meliputi :

105

1. Teori X dan Teori Y

Teori ini diajukan oleh Douglas McGregor pada tahun 1960. Teori X mengasumsikan bahwa manusia pada dasarnya malas, tidak suka bekerja, dan memerlukan pengawasan yang ketat serta insentif eksternal untuk melakukan pekerjaan. Di sisi lain, Teori Y mengasumsikan bahwa pekerjaan adalah alami bagi manusia, mereka memiliki dorongan internal untuk mencapai tujuan, dan memiliki kemampuan untuk mengambil tanggung jawab serta

berpartisipasi aktif dalam proses pengambilan keputusan organisasi.

2. Teori Kontingensi

Teori ini menekankan bahwa tidak ada pendekatan manajemen yang universal atau cocok untuk semua situasi organisasi. Faktor-faktor kontekstual seperti budaya organisasi, tugas pekerjaan, struktur organisasi, dan lingkungan eksternal mempengaruhi efektivitas berbagai gaya kepemimpinan atau praktik manajemen.

3. Teori Keseimbangan Kerja-Hidup

Teori ini menyoroti pentingnya mencapai **17** keseimbangan yang baik antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Teori ini mengakui bahwa individu memiliki kebutuhan yang kompleks di luar pekerjaan, dan kesejahteraan mereka di tempat kerja juga dipengaruhi oleh kehidupan pribadi mereka. Keseimbangan kerja-hidup yang baik diyakini dapat meningkatkan kepuasan kerja, kinerja, dan kesejahteraan keseluruhan.

Teori-teori ini memberikan kerangka kerja yang penting untuk memahami perilaku individu dan

kelompok di tempat kerja, serta cara-cara untuk mengelola dan memotivasi karyawan agar mencapai tujuan organisasi. Dengan memahami prinsip-prinsip dasar ini, pemimpin dan manajer dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk memimpin dan mengelola tim mereka.

4.3. Aspek Global dalam Perilaku Organisasi

Aspek Global dalam Perilaku Organisasi mengacu pada pengaruh globalisasi terhadap cara organisasi beroperasi, budaya organisasi, serta perilaku individu dan kelompok di tempat kerja. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang aspek global dalam perilaku organisasi:

Manajemen Multikultural: Dalam lingkungan bisnis global, organisasi sering kali beroperasi di berbagai negara dengan budaya, norma, dan nilai yang berbeda. Manajemen multikultural menekankan pentingnya memahami dan mengelola keberagaman budaya dalam organisasi. Ini melibatkan pengembangan strategi manajemen yang sensitif terhadap perbedaan budaya, serta pembangunan tim yang inklusif dan kolaboratif.

Strategi Globalisasi dan Diversifikasi: Banyak organisasi mengadopsi strategi globalisasi dan diversifikasi untuk memperluas kehadiran mereka di

pasar internasional. Perilaku organisasi dalam konteks ini mencakup pengembangan strategi bisnis global, aliansi internasional, serta manajemen rantai pasokan yang kompleks. Ini juga melibatkan penyesuaian terhadap peraturan dan kebijakan internasional yang berbeda.

Perilaku Etis dalam Konteks Global: Dalam lingkungan global, organisasi dihadapkan pada tantangan etika yang kompleks yang melibatkan kepatuhan terhadap standar dan regulasi internasional, serta pengelolaan keberagaman budaya dan nilai-nilai yang berbeda. Penting bagi organisasi untuk mempromosikan budaya etika yang kuat dan memastikan bahwa tindakan mereka di semua tingkat operasi mematuhi prinsip-prinsip etika yang tinggi.

Pengelolaan Komunikasi Antarbudaya: Komunikasi yang efektif di antara individu dari latar belakang budaya yang berbeda merupakan aspek penting dari perilaku organisasi global. Manajer dan karyawan perlu memahami perbedaan dalam gaya komunikasi, norma, dan nilai-nilai budaya untuk mencegah kesalahpahaman dan konflik, serta mempromosikan kerja sama dan kolaborasi yang harmonis.

Penyesuaian terhadap Perubahan Lingkungan Global: Lingkungan bisnis global terus berubah dan

berkembang dengan cepat karena faktor seperti perkembangan teknologi, perubahan politik, dan dinamika pasar internasional. Perilaku organisasi yang efektif melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dan berinovasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi, serta mengambil keputusan strategis yang tepat untuk menjaga keunggulan kompetitif.

Aspek global dalam perilaku organisasi menekankan pentingnya pengelolaan keberagaman budaya, komunikasi yang efektif, serta kepatuhan terhadap standar etika global dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, berkelanjutan, dan berkinerja tinggi.

4.4. Tantangan dalam Perilaku Organisasi

Tantangan dalam perilaku organisasi dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor, termasuk ukuran organisasi, lingkungan industri, keberagaman budaya, dan dinamika pasar. Berikut adalah beberapa tantangan umum yang sering dihadapi oleh organisasi dalam mengelola perilaku :

a. Diversifikasi Karyawan

Meningkatnya keberagaman karyawan dalam hal latar belakang, budaya, nilai, dan gaya kerja dapat menjadi tantangan. Organisasi perlu

56 mengelola diversitas ini dengan bijaksana untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan berkinerja tinggi.

b. Konflik Antar-Departemen

Dalam organisasi besar, konflik antar-departemen atau antar-tim sering kali muncul karena persaingan sumber daya, tujuan yang berbeda, atau perbedaan kepentingan. Manajer perlu memiliki keterampilan yang baik dalam menangani konflik dan memfasilitasi kerja sama antar-unit organisasi.

2 c. Perubahan Organisasi

Perubahan seperti restrukturisasi, penggabungan, atau perubahan kebijakan dapat menimbulkan ketidakpastian dan resistensi di antara karyawan. Manajer harus mampu mengkomunikasikan alasan di balik perubahan, menyediakan dukungan, dan melibatkan karyawan dalam proses perubahan untuk mengurangi dampak negatifnya.

d. Teknologi dan Perubahan Budaya

Kemajuan teknologi dan perubahan budaya dapat memengaruhi cara organisasi beroperasi dan berinteraksi. Integrasi teknologi baru atau perubahan budaya organisasi membutuhkan

adaptasi yang cepat dan pengelolaan perubahan yang efektif.

29

e. **Perubahan Lingkungan Bisnis**

Perubahan dalam lingkungan eksternal seperti perubahan regulasi, fluktuasi pasar, atau kemajuan industri dapat memengaruhi strategi bisnis dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Organisasi perlu memahami tren pasar dan menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi untuk tetap bersaing.

f. **Manajemen Kinerja**

Meningkatkan kinerja karyawan, memotivasi, dan mempertahankan bakat merupakan tantangan lain dalam perilaku organisasi. Manajer perlu mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang adil dan transparan, serta menyediakan penghargaan dan pengakuan yang sesuai.

g. **Keseimbangan Kerja-Hidup**

Mengelola keseimbangan antara kebutuhan pekerjaan dan kebutuhan pribadi karyawan menjadi semakin penting. Organisasi perlu menyediakan fleksibilitas dalam jadwal kerja, dukungan untuk kesejahteraan karyawan, dan

program-program keseimbangan kerja-hidup yang efektif.

Tantangan-tantangan ini memerlukan pendekatan yang holistik dan strategis dalam manajemen perilaku organisasi. Manajer yang efektif harus memiliki pemahaman yang mendalam tentang dinamika organisasi dan keterampilan kepemimpinan yang kuat untuk menghadapi tantangan ini dengan sukses.

4.5. Peluang Masa Depan Dalam Perilaku Organisasi

Masa depan perilaku organisasi menawarkan sejumlah peluang yang menarik bagi organisasi yang siap beradaptasi dan berkembang. Berikut beberapa peluang masa depan dalam perilaku organisasi:

1. Teknologi dan Inovasi

Kemajuan teknologi informasi terus mengubah cara organisasi beroperasi dan berinteraksi. Peluang masa depan meliputi penerapan teknologi yang lebih canggih seperti kecerdasan buatan (AI), analitik data, dan teknologi blockchain untuk meningkatkan efisiensi, produktivitas, dan pengambilan keputusan organisasi.

2. Kesehatan dan Kesejahteraan Karyawan

Organisasi semakin menyadari pentingnya kesehatan mental dan kesejahteraan karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkelanjutan. Peluang masa depan meliputi pengembangan program-program kesehatan mental, dukungan kesejahteraan karyawan, dan promosi keseimbangan kerja-hidup yang lebih baik.

3. Kerja Fleksibel dan Remote

Perubahan dalam cara kerja selama pandemi COVID-19 telah menunjukkan bahwa banyak pekerjaan dapat dilakukan secara fleksibel atau dari jarak jauh. Peluang masa depan meliputi pengembangan model kerja fleksibel dan remote yang lebih berkelanjutan, serta pengelolaan tim yang tersebar geografis dengan efektif.

4. Pembelajaran dan Pengembangan Berkelanjutan

Organisasi semakin memahami pentingnya pembelajaran berkelanjutan dan pengembangan karyawan dalam menghadapi perubahan yang cepat dan kompleks. Peluang masa depan meliputi pengembangan program pembelajaran digital, mentoring, dan pelatihan yang dapat

diakses secara fleksibel oleh karyawan di semua tingkatan.

5. Keragaman dan Inklusi

Peningkatan kesadaran tentang pentingnya keragaman dan inklusi dalam lingkungan kerja membuka peluang untuk menciptakan organisasi yang lebih inklusif dan beragam. Peluang masa depan meliputi pengembangan kebijakan dan praktik rekrutmen yang inklusif, serta program-program pelatihan kesadaran bias dan keberagaman.

6. Pengelolaan Perubahan dan Ketidakpastian

5 Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat menuntut organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan adaptif. Peluang masa depan meliputi pengembangan kepemimpinan yang kuat, keterampilan manajemen perubahan, dan budaya organisasi yang inovatif untuk menghadapi tantangan yang muncul.

7. Pemimpin yang Berdaya Saing

Pemimpin masa depan perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat dalam mengelola tim yang tersebar geografis, menginspirasi inovasi, dan mempromosikan budaya kerja yang inklusif. Peluang masa depan

meliputi pengembangan pemimpin yang adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada hasil.

Mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang-peluang ini akan membantu organisasi untuk tetap bersaing dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang terus berubah. Perilaku organisasi yang adaptif, inklusif, dan berorientasi pada inovasi akan menjadi kunci keberhasilan di masa depan.

BAB V

KONSEP KUNCI KOMUNIKASI

ORGANISASI

104

5.1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi, ide, dan pesan di dalam dan di antara individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Proses ini mencakup berbagai saluran dan media komunikasi, baik formal maupun informal, yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan pengiriman dan penerimaan pesan yang efisien, pengaturan interaksi antaranggota, serta pengelolaan informasi yang relevan untuk mencapai efektivitas operasional dan tujuan strategis organisasi.

5.2. Elemen Utama Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi terdiri dari berbagai elemen penting yang memastikan proses komunikasi berlangsung efektif dan efisien. Berikut adalah elemen utama dalam komunikasi organisasi :

1. Pengirim Pesan (Sender)

- a. Definisi: Pengirim adalah individu atau kelompok yang memulai proses komunikasi dengan menyusun dan mengirimkan pesan.
 - b. Peran: Pengirim harus memastikan pesan yang dikirimkan jelas dan dapat dipahami oleh penerima. Ini melibatkan pemilihan kata-kata, nada, dan medium yang sesuai.
2. Pesan (Message)
- a. Definisi: Pesan adalah informasi, ide, atau pikiran yang ingin disampaikan oleh pengirim kepada penerima.
 - b. Komponen: Pesan dapat berbentuk verbal (kata-kata tertulis atau lisan) atau non-verbal (gestur, ekspresi wajah, dan bahasa tubuh).
 - c. Keefektifan: Pesan yang efektif adalah yang disusun dengan jelas, ringkas, dan relevan dengan konteks dan tujuan komunikasi.
3. Saluran Komunikasi (Channel)
- a. Definisi: Saluran adalah medium atau jalur yang digunakan untuk mengirimkan pesan dari pengirim ke penerima.
 - b. Jenis: Saluran komunikasi dapat berupa komunikasi lisan (rapat, telepon), tertulis (email, laporan), atau visual (grafik, video).

2
c. Pemilihan Saluran: Pemilihan saluran yang tepat penting untuk memastikan pesan sampai dengan efektif, bergantung pada urgensi, kompleksitas, dan audiens.

4. Penerima Pesan (Receiver)

a. Definisi: Penerima adalah individu atau kelompok yang menerima dan menginterpretasikan pesan yang dikirimkan oleh pengirim.

b. Peran: Penerima harus mendekode pesan dengan benar untuk memahami makna yang dimaksud oleh pengirim. Pemahaman penerima dipengaruhi oleh latar belakang, pengalaman, dan persepsi mereka.

63 5. Umpan Balik (Feedback)

a. Definisi: Umpan balik adalah respons dari penerima terhadap pesan yang telah diterima.

b. Jenis: Umpan balik dapat bersifat verbal (komentar, pertanyaan) atau non-verbal (anggukan, ekspresi wajah).

119
c. Pentingnya: Umpan balik membantu pengirim mengetahui apakah pesan telah dipahami dengan benar dan memungkinkan adanya perbaikan jika diperlukan.

6. Gangguan (Noise)

- a. Definisi: Gangguan adalah faktor-faktor yang menghalangi atau mengganggu proses komunikasi, sehingga pesan tidak sampai dengan jelas kepada penerima.
- b. Jenis: Gangguan dapat bersifat fisik (kebisingan lingkungan), psikologis (emosi, prasangka), atau semantik (perbedaan interpretasi kata atau frasa).
- c. Mitigasi: Mengurangi gangguan dengan memilih lingkungan komunikasi yang tepat dan menyusun pesan dengan jelas dapat meningkatkan keefektifan komunikasi.

7. Konteks (Context)

- a. Definisi: Konteks adalah situasi atau latar belakang di mana komunikasi terjadi, termasuk budaya organisasi, hierarki, dan hubungan antarindividu.
- b. Pengaruh: Konteks mempengaruhi cara pesan disampaikan dan diterima. Misalnya, budaya organisasi yang terbuka mendorong komunikasi yang lebih bebas dan partisipatif.

Elemen-elemen utama dalam komunikasi organisasi berinteraksi secara dinamis untuk

memastikan pesan disampaikan dan diterima dengan jelas dan efektif. Memahami dan mengelola elemen-elemen ini adalah kunci untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan koordinasi, produktivitas, dan hubungan kerja.

5.3. Teori-teori Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi organisasi melibatkan berbagai teori yang membantu menjelaskan bagaimana proses komunikasi berlangsung dan bagaimana pengaruhnya terhadap kinerja dan efektivitas organisasi. Berikut adalah beberapa teori utama yang relevan dalam studi komunikasi organisasi :

1. Teori Manajemen Klasik

- a. Pengantar: Teori ini dikembangkan pada awal abad ke-20 dan berfokus pada struktur organisasi dan efisiensi operasional.
- b. Tokoh Utama: Frederick Taylor (Teori Manajemen Ilmiah), Henri Fayol (Teori Administrasi), Max Weber (Teori Birokrasi).
- c. Inti Teori: Komunikasi dilihat sebagai aliran informasi yang terstruktur dari atas ke bawah dalam hirarki organisasi. Fokus pada aturan, prosedur, dan efisiensi.

2. Model Komunikasi Shannon dan Weaver

63

- a. Pengantar: Dikembangkan oleh Claude Shannon dan Warren Weaver pada tahun 1949 sebagai model matematis untuk telekomunikasi.
- b. Inti Teori: Menjelaskan proses komunikasi sebagai pengiriman pesan dari pengirim (sender) ke penerima (receiver) melalui saluran (channel), dengan kemungkinan adanya gangguan (noise).
- c. Aplikasi dalam Organisasi: Menyoroti pentingnya saluran komunikasi yang efektif dan minim gangguan untuk memastikan pesan sampai dengan jelas.

3. Teori Sistem

3

- a. Pengantar: Melihat organisasi sebagai sistem terbuka yang terdiri dari berbagai subsistem yang saling berinteraksi.
- b. Tokoh Utama: Ludwig von Bertalanffy, Daniel Katz, Robert L. Kahn.
- c. Inti Teori: Menekankan pentingnya interaksi dan saling ketergantungan antara bagian-bagian organisasi. Komunikasi dianggap sebagai proses vital untuk

145

mengkoordinasikan fungsi dan menjaga keseimbangan sistem.

4. Teori Kontingensi

- a. Pengantar: Menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola komunikasi dalam organisasi, melainkan harus disesuaikan dengan situasi tertentu.
- b. Tokoh Utama: Paul Lawrence, Jay Lorsch.
- c. Inti Teori: Komunikasi yang efektif bergantung pada berbagai faktor seperti lingkungan eksternal, struktur organisasi, dan teknologi yang digunakan.

5. Teori Konstruktivisme Sosial

- a. Pengantar: Melihat realitas sebagai hasil konstruksi sosial melalui interaksi dan komunikasi.
- b. Tokoh Utama: Peter L. Berger, Thomas Luckmann.
- c. Inti Teori: Menekankan peran komunikasi dalam membentuk dan mempertahankan budaya organisasi serta realitas sosial. Komunikasi dianggap sebagai proses di mana anggota organisasi secara bersama-sama menciptakan makna.

6. Teori Informasi

- a. Pengantar: Fokus pada bagaimana informasi diproses dan disebarkan dalam organisasi untuk mendukung pengambilan keputusan.
- b. Tokoh Utama: Norbert Wiener (Teori Cybernetics).
- c. Inti Teori: Menekankan pentingnya aliran informasi yang efisien dan akurat dalam organisasi. Informasi dianggap sebagai sumber daya yang harus dikelola dengan baik untuk mengurangi ketidakpastian dan kompleksitas.

7. Teori Komunikasi Interpersonal

- a. Pengantar: Menyoroti pentingnya interaksi antara individu dalam organisasi.
- b. Tokoh Utama: Joseph A. DeVito, William Schutz (Theory of Interpersonal Needs).
- c. Inti Teori: Menjelaskan bagaimana komunikasi antarpribadi mempengaruhi hubungan kerja, motivasi, dan kepuasan kerja. Faktor-faktor seperti keterbukaan, empati, dan dukungan sosial dianggap penting.

Berbagai teori komunikasi dalam organisasi memberikan kerangka kerja yang berbeda untuk

memahami dan meningkatkan proses komunikasi. Dengan memahami teori-teori ini, praktisi dan akademisi dapat mengembangkan strategi komunikasi yang lebih efektif, meningkatkan koordinasi, memperkuat budaya organisasi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

5.4. Komunikasi Formal dan Informal dalam Organisasi

1. Komunikasi Formal

Definisi komunikasi formal adalah pertukaran informasi yang terjadi melalui saluran resmi dan terstruktur dalam organisasi.

Ciri-ciri komunikasi formal :

- a. Terstruktur dan terdokumentasi.
- b. Mengikuti hierarki organisasi.
- c. Menggunakan bahasa resmi dan profesional.

Contoh:

- Memo dan surat resmi.
- Laporan tahunan dan bulanan.
- Rapat resmi.
- Email perusahaan.

Fungsi dari komunikasi formal:

- a. Koordinasi antar bagian organisasi.

- b. Pengawasan dan kontrol kebijakan.
- c. Dokumentasi resmi.
- d. Mendukung pengambilan keputusan.

2. Komunikasi Informal

Definisi komunikasi informal adalah pertukaran informasi yang terjadi secara spontan dan tidak terstruktur, di luar saluran resmi organisasi.

Ciri-ciri komunikasi informal:

- a. Tidak terstruktur dan fleksibel.
- b. Terjadi secara alami antar individu.
- c. Menggunakan bahasa sehari-hari.

Contoh:

- Percakapan di kantin.
- Obrolan melalui pesan instan.
- Pertemuan tidak resmi.
- Diskusi di luar jam kerja.

Fungsi dari komunikasi informal :

- a. Membangun dan memperkuat hubungan interpersonal.
- b. Menyebarkan informasi dengan cepat.
- c. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja.
- d. Memfasilitasi pemecahan masalah secara kreatif.

5.5. Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi

Komunikasi interpersonal adalah pertukaran informasi, gagasan, dan perasaan antara dua individu atau lebih dalam suatu konteks organisasi. Ini adalah aspek penting dari interaksi manusia di lingkungan kerja dan memainkan peran yang krusial dalam membangun hubungan yang sehat dan produktif di dalam organisasi.

Ciri-ciri Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi :

- a. Antara Individu
Melibatkan interaksi langsung antara dua individu atau lebih, baik secara tatap muka maupun melalui media komunikasi seperti telepon atau pesan instan.
- b. Keterlibatan Emosional
Mencakup aspek emosional, seperti pengungkapan perasaan, empati, dan dukungan sosial antara individu.
- c. Berorientasi pada Tujuan
Biasanya terkait dengan mencapai tujuan tertentu dalam konteks organisasi, seperti kerjasama dalam proyek atau penyelesaian konflik.
- d. Interaksi Berulang

Dilakukan secara berulang dan berkelanjutan untuk membangun dan memelihara hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.

e. Dua Arah

Terjadi secara saling berpengaruh, dengan kedua pihak terlibat dalam proses pertukaran informasi dan respons.

Peran dan Fungsi Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi:

a. Membangun Hubungan Kerja yang Positif

Membantu dalam pembentukan hubungan yang kuat dan saling menguntungkan antara rekan kerja.

b. Meningkatkan Kolaborasi dan Kerjasama

Memfasilitasi kerjasama antarindividu dalam tim atau departemen untuk mencapai tujuan bersama.

c. Penyelesaian Konflik

Memberikan platform untuk membahas perbedaan pendapat dan menyelesaikan konflik dengan cara yang konstruktif.

d. Pemberian dan Penerimaan Umpan Balik

Memungkinkan untuk memberikan umpan balik secara langsung tentang kinerja atau perilaku, serta menerima umpan balik dengan baik.

- e. Meningkatkan Kepuasan Kerja
Komunikasi interpersonal yang efektif dapat meningkatkan dukungan sosial dan kepuasan kerja karyawan.
- f. Memfasilitasi Pengambilan Keputusan
Mendukung proses pengambilan keputusan dengan memfasilitasi diskusi dan pertukaran informasi antarindividu.

Tantangan dalam Komunikasi Interpersonal dalam Organisasi :

- a. Perbedaan Kepribadian dan Gaya Komunikasi:
Individu memiliki gaya komunikasi yang berbeda-beda, yang dapat menjadi tantangan dalam memahami dan merespons pesan dengan tepat.
- b. Konflik dan Miskomunikasi:
Ketidakcocokan dalam persepsi, interpretasi, atau pengungkapan pesan dapat menyebabkan konflik dan miskomunikasi di tempat kerja.
- c. Kurangnya Dukungan Organisasi:
Kurangnya budaya yang mendukung komunikasi terbuka dan empati dalam organisasi dapat menghambat efektivitas komunikasi interpersonal.

d. Teknologi dan Komunikasi Jarak Jauh:

Penggunaan teknologi untuk komunikasi jarak jauh dapat mengurangi interaksi tatap muka dan menghalangi pembangunan hubungan interpersonal yang kuat.

Komunikasi interpersonal ⁵ yang efektif adalah kunci untuk membangun hubungan yang sehat dan produktif di lingkungan kerja. Dengan memahami peran dan fungsi komunikasi interpersonal, ³ organisasi dapat mengambil langkah-langkah untuk memfasilitasi interaksi yang lebih efektif dan memperkuat ikatan antarindividu di dalamnya.

BAB VI

PENDEKATAN KOMUNIKASI ORGANISASI

6.1. Pendekatan Konstruktivisme dalam Komunikasi Organisasi

Pendekatan konstruktivisme dalam komunikasi organisasi adalah kerangka kerja teoritis yang menekankan peran konstruksi sosial dalam pembentukan makna dan pemahaman di dalam organisasi. Teori ini menyoroti bagaimana individu secara bersama-sama menciptakan, mempertahankan, dan memodifikasi realitas sosial mereka melalui interaksi dan proses komunikasi.

Prinsip-prinsip Utama :

1. **Realitas Sosial Dikonstruksi**

Konstruktivisme menolak ide bahwa realitas sosial adalah entitas yang tetap dan independen dari individu. Sebaliknya, realitas sosial dipandang sebagai hasil dari interpretasi dan negosiasi bersama antara anggota organisasi.

2. **Makna Adalah Produk Sosial**

Makna tidak inheren dalam pesan atau simbol, tetapi dibentuk melalui interaksi antara individu dan konteks sosial mereka. Makna bersifat relatif

dan dapat bervariasi tergantung pada interpretasi kolektif.

3. Keterlibatan Aktif Individu

Individu dianggap sebagai agen aktif dalam proses pembentukan makna. Mereka tidak hanya menerima informasi, tetapi juga aktif mengonstruksi dan memodifikasi pemahaman mereka tentang dunia sosial.

4. Pentingnya Konteks dan Budaya

Konstruktivisme menekankan pentingnya konteks sosial dan budaya dalam membentuk makna. Konteks organisasi, norma, nilai, dan pola komunikasi mempengaruhi bagaimana makna dibentuk dan dipahami.

Implikasi dalam Komunikasi Organisasi :

a. Budaya Organisasi

Pendekatan konstruktivis menekankan pentingnya budaya organisasi dalam membentuk makna dan interaksi antarindividu. Budaya organisasi yang kuat dapat memberikan kerangka interpretatif yang sama bagi anggota organisasi.

b. Pemahaman Bersama

Komunikasi konstruktivis mendorong penciptaan pemahaman bersama melalui dialog dan

kolaborasi. Penghargaan terhadap perbedaan persepsi dan interpretasi dianggap penting dalam mencapai pemahaman yang lebih dalam.

c. Pendekatan Partisipatif

Konstruktivisme mempromosikan pendekatan partisipatif dalam pengambilan keputusan dan perencanaan organisasi. Dengan melibatkan semua pemangku kepentingan, organisasi dapat menciptakan keputusan yang lebih terinformasi dan lebih diterima secara sosial.

d. Komunikasi Dialogis

Pendekatan konstruktivis menekankan pentingnya komunikasi dialogis, di mana anggota organisasi terlibat dalam diskusi terbuka, berbasis saling menghargai, dan saling mendengarkan untuk mencapai pemahaman yang lebih baik.

e. Inovasi dan Pembelajaran

Konstruktivisme menyoroti pentingnya inovasi dan pembelajaran organisasi melalui interaksi dan kolaborasi antaranggota. Organisasi yang menerapkan pendekatan konstruktivis cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih mampu berinovasi.

Pendekatan konstruktivisme dalam komunikasi organisasi memberikan perspektif yang kaya dan kompleks tentang bagaimana makna dan pemahaman terbentuk dalam konteks sosial. Dengan memahami prinsip-prinsip konstruktivisme, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi, pembelajaran, dan pertumbuhan bersama.

6.2. Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian Komunikasi Organisasi

Pendekatan kualitatif dalam penelitian komunikasi organisasi menekankan pemahaman mendalam tentang pengalaman dan perspektif individu serta konteks sosial di dalam organisasi. Pendekatan ini berfokus pada pemahaman yang lebih holistik dan kompleks tentang fenomena komunikasi, daripada sekadar pengukuran angka atau statistik. Berikut adalah beberapa aspek penting dari pendekatan kualitatif dalam penelitian komunikasi organisasi :

1. Pengenalan Metode Kualitatif dalam Penelitian Komunikasi
 - a. Deskripsi Metode Kualitatif: Mendefinisikan metode-metode kualitatif yang digunakan dalam penelitian, seperti wawancara

mendalam, observasi partisipatif, dan analisis teks.

- b. Pemahaman Terhadap Subyek: Menekankan pentingnya memahami subjek penelitian dalam konteks yang lebih luas, termasuk budaya organisasi, norma-norma, dan nilai-nilai yang mempengaruhi komunikasi.

2. Teknik Pengumpulan Data Kualitatif dalam Konteks Organisasi

- a. Wawancara Mendalam: Memperoleh pemahaman mendalam tentang pengalaman dan perspektif individu terhadap komunikasi di organisasi.
- b. Observasi Partisipatif: Melibatkan peneliti secara langsung dalam kegiatan organisasi untuk mendapatkan pemahaman tentang interaksi dan dinamika komunikasi di tempat kerja.
- c. Analisis Dokumen dan Arsip: Memeriksa dokumen-dokumen internal organisasi, seperti memo, laporan, atau email, untuk memahami pola komunikasi dan praktik komunikasi yang dominan.

3. Analisis Data Kualitatif dalam Komunikasi Organisasi

- a. Pendekatan Induktif: Menggunakan pendekatan induktif untuk menganalisis data, di mana temuan dan pola ditemukan secara organik dari data itu sendiri, daripada menerapkan kerangka analisis yang telah ditentukan sebelumnya.
- b. Keterlibatan Subjek: Melibatkan partisipan dalam proses analisis, misalnya dengan meminta umpan balik atau memvalidasi temuan penelitian.
- c. Interpretasi Kritis: Menerapkan interpretasi kritis terhadap data, mempertimbangkan posisi dan kepentingan peneliti serta konteks sosial yang lebih luas.

Contoh Penelitian Kualitatif: Analisis Komunikasi dalam Organisasi

- a. Studi Kasus: Analisis Komunikasi Krisis: Penelitian kualitatif dapat digunakan untuk memeriksa bagaimana organisasi berkomunikasi dan menanggapi krisis, serta dampaknya terhadap reputasi dan hubungan publik.
- b. Etnografi Organisasi: Melibatkan penelitian lapangan yang mendalam untuk memahami

budaya organisasi dan praktek komunikasi yang terjadi di dalamnya.

- c. Analisis Naratif: Meneliti narasi atau cerita yang diceritakan oleh anggota organisasi untuk memahami bagaimana makna dan identitas dibentuk melalui komunikasi.

Pendekatan kualitatif dalam penelitian komunikasi organisasi memberikan wawasan yang kaya dan mendalam tentang kompleksitas komunikasi dalam konteks organisasi. Dengan menggunakan metode-metode kualitatif, peneliti dapat mengeksplorasi dan memahami aspek-aspek penting dari komunikasi organisasi yang mungkin tidak terungkap melalui pendekatan kuantitatif saja.

6.3. Pendekatan Kuantitatif dalam Penelitian Komunikasi Organisasi

Pendekatan kuantitatif dalam penelitian komunikasi organisasi menggunakan metode **pengumpulan dan analisis data yang berfokus pada pengukuran dan analisis statistik untuk memahami pola, hubungan, dan tren dalam komunikasi di dalam organisasi. Berikut adalah beberapa aspek penting dari pendekatan kuantitatif dalam penelitian komunikasi**

organisasi :

1. Pengenalan Metode Kuantitatif dalam Penelitian Komunikasi

- a. Deskripsi Metode Kuantitatif: Mendefinisikan metode-metode kuantitatif yang digunakan dalam penelitian, seperti survei, eksperimen, dan analisis statistik.
- b. Pemilihan Sampel yang Representatif: Menekankan pentingnya pemilihan sampel yang representatif untuk menggeneralisasi temuan penelitian kepada populasi yang lebih besar.

2. Desain Penelitian Kuantitatif dalam Komunikasi Organisasi

- a. Survei: Penggunaan kuesioner terstruktur untuk mengumpulkan data dari responden tentang sikap, persepsi, atau perilaku terkait komunikasi dalam organisasi.
- b. Eksperimen: Penelitian eksperimen untuk memahami pengaruh variabel tertentu terhadap komunikasi di dalam organisasi, dengan mengontrol variabel lainnya.

3. Analisis Data Kuantitatif dan Interpretasi Hasil

- a. Pengolahan Data Statistik: Menggunakan teknik analisis statistik, seperti analisis

regresi, uji hipotesis, atau analisis multivariat, untuk memeriksa hubungan antara variabel-variabel tertentu.

- b. Interpretasi Hasil dengan Pendekatan Objektif: Memastikan interpretasi hasil penelitian didasarkan pada analisis data yang obyektif dan bukti empiris.

Contoh Penelitian Kuantitatif dalam Komunikasi Organisasi

- a. Survei Kepuasan Karyawan: Studi yang menggunakan survei untuk mengukur tingkat kepuasan karyawan terhadap komunikasi di tempat kerja, dan faktor-faktor yang mempengaruhinya.
- b. Analisis Jaringan Komunikasi: Penelitian yang menggunakan teknik analisis jaringan sosial untuk memahami pola dan struktur komunikasi dalam organisasi.
- c. Pengukuran Efektivitas Kampanye Komunikasi: Studi yang menggunakan metode kuantitatif untuk mengukur efektivitas kampanye komunikasi organisasi dalam mencapai tujuan tertentu.

Pendekatan kuantitatif dalam penelitian komunikasi organisasi memberikan kerangka kerja yang sistematis dan terstruktur untuk memahami fenomena komunikasi dalam konteks organisasi. Dengan menggunakan teknik analisis statistik, penelitian kuantitatif dapat memberikan wawasan yang kuat tentang pola dan hubungan antara variabel-variabel tertentu, yang dapat membantu organisasi dalam mengambil keputusan yang lebih informasional dan berbasis bukti.

6.4. Pendekatan Terapan dalam Komunikasi Organisasi

Pendekatan terapan dalam komunikasi organisasi merupakan penerapan prinsip-prinsip dan teori-teori komunikasi dalam konteks praktis organisasi. Pendekatan ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di dalam organisasi serta menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan harmonis. Berikut adalah beberapa aspek penting dari pendekatan terapan dalam komunikasi organisasi :

1. Strategi Komunikasi Organisasi untuk Mengelola Perubahan:
 - a. Komunikasi Selama Perubahan Organisasi:
Menyusun strategi komunikasi yang efektif

untuk mengkomunikasikan perubahan organisasi kepada karyawan dan meminimalkan resistensi terhadap perubahan.

- b. Partisipasi Karyawan: Menggunakan komunikasi partisipatif untuk melibatkan karyawan dalam proses perubahan dan membangun dukungan mereka terhadap perubahan tersebut.

2. Komunikasi Krisis: Tanggapan Darurat dan Pemulihan Reputasi:

- a. Perencanaan Krisis: Membangun rencana komunikasi krisis yang efektif untuk merespons situasi darurat atau krisis yang tidak terduga dengan cepat dan tepat.
- b. Manajemen Reputasi: Menggunakan komunikasi strategis untuk memulihkan reputasi organisasi setelah mengalami krisis atau insiden yang merugikan.

3. Pelatihan Komunikasi untuk Peningkatan Keterampilan Karyawan:

- a. Pelatihan Komunikasi Efektif: Mengadakan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan komunikasi interpersonal, presentasi, dan negosiasi karyawan.

- b. Keterampilan Manajerial: Memberikan pelatihan komunikasi kepada manajer dan pemimpin untuk membantu mereka menjadi komunikator yang lebih efektif dan memotivasi tim mereka.

4. Evaluasi Program Komunikasi Organisasi:

- a. Pengukuran Kinerja Komunikasi: Menggunakan metrik dan indikator kinerja untuk mengevaluasi efektivitas program komunikasi organisasi.
- b. Umpan Balik dari Karyawan: Mengumpulkan umpan balik dari karyawan tentang program komunikasi untuk menilai keberhasilan mereka dan mengidentifikasi area perbaikan.

Contoh Implementasi Pendekatan Terapan:

- a. Peluncuran Inisiatif Baru: Menerapkan strategi komunikasi yang terencana dengan baik untuk meluncurkan inisiatif baru, seperti produk baru, kebijakan perusahaan, atau program keberlanjutan.
- b. Manajemen Konflik: Menggunakan teknik komunikasi yang terampil untuk menangani dan

menyelesaikan konflik antarindividu atau antartim di dalam organisasi.

- c. Komunikasi Tim: Membangun komunikasi yang efektif di antara anggota tim untuk meningkatkan kolaborasi, koordinasi, dan kinerja tim.

Pendekatan terapan dalam komunikasi organisasi memberikan kerangka kerja praktis untuk menerapkan konsep dan prinsip komunikasi ²² dalam konteks nyata organisasi. Dengan menerapkan strategi komunikasi yang efektif, organisasi dapat memperkuat hubungan internal, meningkatkan kepuasan karyawan, dan mencapai tujuan bisnis mereka dengan lebih efisien.

BAB VII

PRADIGMA PERKEMBANGAN SDM DALAM RUANG LINGKUP KOMUNIKASI ORGANISASI

7.1. Era Tradisional SDM dalam Komunikasi Organisasi

Era Tradisional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) ditandai oleh pendekatan yang bersifat otoriter dan hierarkis dalam komunikasi organisasi. Pada masa ini, manajemen SDM cenderung memperlakukan karyawan sebagai faktor produksi semata, yang memiliki peran terbatas dalam proses pengambilan keputusan dan pengaruh terhadap arah organisasi.

Karakteristik Era Tradisional SDM dalam Komunikasi Organisasi

- 1. Otoritas dan Kontrol**

Komunikasi dalam era ini cenderung bersifat top-down, di mana informasi dan instruksi diberikan dari manajemen puncak ke bawahannya. Karyawan sering kali hanya berperan sebagai penerima instruksi dan tidak

dianggap sebagai mitra dalam proses pengambilan keputusan.

2. Komunikasi Tidak Terbuka

Saluran komunikasi dalam organisasi terbatas, dengan informasi yang hanya mengalir dari manajemen ke karyawan. Keterbatasan dalam akses informasi dapat menghambat pertukaran ide dan masukan yang konstruktif.

3. Kurangnya Partisipasi Karyawan

Karyawan memiliki sedikit ruang untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan organisasi. Komunikasi seringkali bersifat monolog, di mana manajemen memberikan arahan tanpa memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi.

4. Komitmen yang Rendah

Keterbatasan komunikasi dapat menyebabkan kurangnya keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi. **Karyawan mungkin merasa kurang dihargai dan kurang termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal.**

Implikasi Era Tradisional SDM dalam Komunikasi Organisasi

- a. Ketidakpastian dan Ketidakefektifan: Kurangnya komunikasi yang terbuka dan partisipatif dapat menyebabkan ketidakpastian dan ketidakefektifan dalam organisasi.
- b. Kurangnya Inovasi: Keterbatasan dalam pertukaran ide dan gagasan dapat menghambat kemampuan organisasi untuk berinovasi dan berkembang.
- c. Ketegangan dan Ketidakpuasan Karyawan: Kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dapat menyebabkan ketegangan dan ketidakpuasan di tempat kerja.

Perubahan Menuju Era Modern SDM dalam Komunikasi Organisasi

Era tradisional SDM merupakan titik awal bagi evolusi komunikasi organisasi menuju pendekatan yang lebih terbuka, partisipatif, dan berbasis nilai. Perubahan ini memungkinkan organisasi untuk lebih memanfaatkan potensi kreatif dan kontribusi karyawan dalam mencapai tujuan bersama.

7.2. Pendekatan Human Relations dalam Komunikasi Organisasi

Pendekatan Human Relations dalam komunikasi

organisasi merupakan pergeseran paradigma penting dari era tradisional menuju era modern dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Pendekatan ini menekankan pentingnya hubungan antara karyawan dan manajemen, serta faktor-faktor psikologis dan sosial dalam meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Berikut adalah beberapa poin penting terkait pendekatan Human Relations dalam komunikasi organisasi :

Prinsip-prinsip Pendekatan Human Relations

1. Pentingnya Hubungan Interpersonal
Mengakui bahwa hubungan interpersonal yang baik antara karyawan dan manajemen memengaruhi kinerja dan kepuasan kerja.
2. Perhatian pada Kebutuhan dan Perasaan Karyawan
Memahami bahwa kebutuhan fisik dan psikologis karyawan berkontribusi pada motivasi dan kinerja mereka.
3. Partisipasi Karyawan dalam Pengambilan Keputusan
Mendorong partisipasi karyawan dalam proses pengambilan keputusan organisasi untuk meningkatkan keterlibatan dan komitmen mereka.

4. Komunikasi Terbuka dan Dukungan

Membangun budaya komunikasi terbuka di mana karyawan merasa didukung dan dihargai oleh manajemen.

5. Pembentukan Tim dan Kolaborasi

Mendorong kerja sama tim dan kolaborasi antara karyawan untuk mencapai tujuan bersama.

Implikasi Pendekatan Human Relations dalam Komunikasi Organisasi

- a. Pengembangan Karyawan: Memperhatikan kebutuhan pengembangan dan pertumbuhan pribadi karyawan melalui komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan.
- b. Keterlibatan dan Kepuasan Kerja: Meningkatkan keterlibatan karyawan dan kepuasan kerja melalui partisipasi dalam pengambilan keputusan dan hubungan yang positif di tempat kerja.
- c. Pembangunan Budaya Organisasi: Membentuk budaya organisasi yang inklusif, mendukung, dan berdasarkan saling pengertian dan dukungan antaranggota.

- d. Penanganan Konflik: Menggunakan komunikasi yang efektif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan menyelesaikan konflik antarindividu atau antartim di organisasi.

7.3. Pendekatan Sistem dalam SDM dan Komunikasi Organisasi

Pendekatan sistem dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) dan komunikasi organisasi memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang kompleks, terdiri dari berbagai komponen yang saling terkait dan saling memengaruhi. Pendekatan ini menekankan pentingnya memahami hubungan antara elemen-elemen organisasi, termasuk karyawan, struktur, budaya, dan proses komunikasi, dalam mencapai tujuan bersama. Berikut adalah beberapa poin penting terkait dengan pendekatan sistem dalam SDM dan komunikasi organisasi :

Prinsip-prinsip Pendekatan Sistem:

1. Ketergantungan Antara Elemen:
Mengakui bahwa elemen-elemen organisasi saling tergantung satu sama lain dan berinteraksi secara kompleks.
2. Pengaruh Budaya Organisasi:

Memahami bahwa budaya organisasi dan norma-norma yang diterapkan memengaruhi pola komunikasi dan perilaku karyawan.

3. Peran Komunikasi dalam Menghubungkan Elemen:

Menggunakan komunikasi sebagai alat untuk menghubungkan dan mengoordinasikan aktivitas antara bagian-bagian organisasi.

4. Feedback dan Pembelajaran Organisasi:

Menekankan pentingnya umpan balik (feedback) dalam meningkatkan kinerja dan pembelajaran organisasi.

5. Fleksibilitas dan Adaptabilitas:

Mendorong organisasi untuk menjadi lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan lingkungan dengan menggunakan sistem komunikasi yang terbuka dan responsif.

Implikasi Pendekatan Sistem dalam Komunikasi Organisasi:

- a. Peningkatan Keterlibatan Karyawan: Memfasilitasi komunikasi yang terbuka dan partisipatif untuk meningkatkan keterlibatan karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

- 168
- b. Pengelolaan Konflik: Menggunakan komunikasi efektif untuk mengelola konflik dan ketegangan yang mungkin timbul dalam sistem organisasi.
 - c. Pengembangan Budaya Organisasi yang Sehat: Membangun budaya organisasi yang sehat dan inklusif yang memfasilitasi kerja sama dan kolaborasi antar bagian organisasi.
 - d. Pembelajaran Organisasi: Mendorong proses pembelajaran organisasi yang kontinu melalui umpan balik dan refleksi terhadap pengalaman.

7.4. Era Kontingensi dan Tuntutan Kebutuhan SDM

Era Kontingensi dan Tuntutan Kebutuhan SDM adalah periode di mana organisasi mulai mempertimbangkan keragaman individu dan situasi unik dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan komunikasi organisasi. Pendekatan ini mengakui bahwa tidak ada satu pendekatan manajemen yang cocok untuk semua situasi, melainkan strategi yang harus disesuaikan dengan konteks spesifik organisasi dan tuntutan individu karyawan. Berikut adalah beberapa poin penting terkait dengan era kontingensi dan tuntutan kebutuhan SDM dalam komunikasi organisasi:

Prinsip-prinsip Era Kontingensi dan Tuntutan

Kebutuhan SDM :

1. Adaptasi terhadap Konteks Organisasi:
Menyesuaikan pendekatan manajemen dan komunikasi dengan karakteristik dan kondisi unik dari organisasi tertentu.
2. Fleksibilitas dalam Pendekatan Manajemen:
Mengakui bahwa pendekatan manajemen harus berubah dan disesuaikan dengan perubahan situasi dan kebutuhan organisasi.
3. Kepemimpinan Berbasis Situasional:
Menerapkan **17** gaya kepemimpinan yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan kebutuhan karyawan.
4. Pengakuan akan Kebutuhan dan Preferensi Karyawan:
Memperhatikan kebutuhan individu karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang memfasilitasi pertumbuhan dan pengembangan mereka.
5. Pendekatan Diferensiasi dalam Komunikasi:
Menggunakan komunikasi yang disesuaikan dengan preferensi dan gaya komunikasi individu karyawan.

Implikasi Era Kontingensi dan Tuntutan

Kebutuhan SDM dalam Komunikasi Organisasi :

- a. Kepemimpinan yang Fleksibel: Mengembangkan kepemimpinan yang mampu menyesuaikan gaya dan pendekatan mereka dengan berbagai situasi dan kebutuhan karyawan.
- b. Pengelolaan Kebutuhan Karyawan: Menggunakan komunikasi untuk memahami dan memenuhi kebutuhan individu karyawan, termasuk kebutuhan akan pengakuan, pemberdayaan, dan pengembangan.
- c. Peningkatan Keterlibatan Karyawan: Mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan melalui komunikasi yang disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan mereka.
- d. Pengembangan Budaya Organisasi yang Responsif: Membangun budaya organisasi yang responsif dan adaptif terhadap perubahan situasi dan kebutuhan karyawan.

7.5. Era Pengetahuan dan Pengembangan SDM

Era Pengetahuan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan periode di mana organisasi mengakui pentingnya pengetahuan dan keterampilan sebagai aset utama dalam mencapai keunggulan kompetitif. Era ini menekankan pengembangan sumber

daya manusia sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas, inovasi, dan daya saing organisasi. Berikut adalah beberapa poin penting terkait dengan era pengetahuan dan pengembangan SDM:

Prinsip-prinsip Era Pengetahuan dan Pengembangan SDM:

1. Pentingnya Pengetahuan dan Keterampilan:
Mengakui bahwa pengetahuan dan keterampilan karyawan merupakan aset yang berharga bagi organisasi dalam menghadapi tantangan dan peluang di pasar yang kompetitif.
2. Pengembangan Karyawan sebagai Prioritas:
Menjadikan pengembangan karyawan sebagai prioritas utama dalam strategi manajemen SDM, termasuk pelatihan, pendidikan, dan pengembangan karir.
3. Pembelajaran dan Inovasi Berkelanjutan:
Mendorong budaya pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan di dalam organisasi untuk meningkatkan kreativitas dan adaptabilitas.
4. Penggunaan Teknologi untuk Pengembangan SDM:
Memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi (TIK) untuk menyediakan akses terhadap sumber daya pembelajaran dan

memfasilitasi pengembangan karyawan secara online.

5. Kemitraan dengan Institusi Pendidikan dan Pelatihan:

Membangun kemitraan strategis dengan institusi pendidikan dan pelatihan untuk mendukung pengembangan karyawan dan kebutuhan organisasi.

Implikasi Era Pengetahuan dan Pengembangan SDM dalam Komunikasi Organisasi:

- a. Komunikasi Pembelajaran: Mendorong komunikasi yang terbuka dan kolaboratif untuk memfasilitasi pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar karyawan.
- b. Promosi Budaya Pembelajaran: Membangun budaya organisasi yang mendukung pembelajaran dan pengembangan karyawan sebagai bagian dari strategi bisnis yang terintegrasi.
- c. Pelatihan dan Pengembangan Berkelanjutan: Menyediakan akses terhadap program pelatihan dan pengembangan yang berkelanjutan untuk memperkuat keterampilan dan pengetahuan karyawan.

- d. Penggunaan Teknologi untuk Komunikasi Pembelajaran: Memanfaatkan platform digital dan teknologi e-learning untuk menyediakan konten pembelajaran dan memfasilitasi interaksi antar karyawan secara online.

BAB VIII

STRUKTUR ORGANISASI DAN SALURAN KOMUNIKASI

8.1. Konsep Dasar Struktur Organisasi dan Komunikasi

1. Definisi dan Konsep Struktur Organisasi:

Definisi Struktur Organisasi: Struktur organisasi merujuk pada kerangka kerja formal yang menentukan hierarki, tugas, tanggung jawab, dan hubungan antara bagian-bagian atau unit-unit dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi menetapkan bagaimana keputusan dibuat, informasi dialirkan, dan wewenang didistribusikan di dalam organisasi.

2. Konsep Struktur Organisasi:

- a. Hierarki: Menunjukkan tingkat otoritas dan tanggung jawab di antara berbagai tingkatan manajemen.
- b. Departemen: Bagian-bagian fungsional atau divisional yang membentuk organisasi.

- c. Wewenang: Hak untuk mengambil keputusan dan memberikan arahan kepada orang lain dalam organisasi.
 - d. Centralisasi vs. Desentralisasi: Tingkat di mana keputusan dibuat di tingkat puncak atau tersebar di seluruh organisasi.
 - e. Formalitas: Derajat di mana aturan, prosedur, dan struktur organisasi terdefinisi dengan jelas.
3. Definisi dan Konsep Saluran Komunikasi:
- Definisi Saluran Komunikasi: Saluran komunikasi adalah jalur atau medium yang digunakan untuk mentransmisikan informasi, gagasan, dan pesan di dalam organisasi. Ini mencakup komunikasi verbal, tertulis, dan non-verbal antara individu atau kelompok di berbagai tingkatan organisasi.
4. Konsep Saluran Komunikasi:
- a. Verbal vs. Tertulis: Komunikasi lisan melalui percakapan langsung atau rapat, sementara komunikasi tertulis melalui memo, email, atau laporan.
 - b. Formal vs. Informal: Saluran komunikasi formal adalah yang ditetapkan oleh struktur organisasi, seperti rapat dewan

direksi, sementara saluran komunikasi informal melibatkan interaksi sehari-hari antara karyawan.

- c. Downward, Upward, dan Horizontal: Downward communication adalah arus informasi dari manajemen ke karyawan, upward communication adalah arus informasi dari karyawan ke manajemen, dan horizontal communication adalah antara departemen atau unit di tingkat yang sama.
 - d. Non-verbal: Komunikasi melalui ekspresi wajah, bahasa tubuh, atau simbol-simbol visual.
5. Hubungan antara Struktur Organisasi dan Komunikasi:
- a. Struktur organisasi dan komunikasi saling terkait dan saling memengaruhi satu sama lain:
 - b. Struktur organisasi menentukan saluran komunikasi yang tersedia, seperti melalui jalur hierarkis atau departemen tertentu.
 - c. Komunikasi yang efektif membutuhkan struktur organisasi yang mendukung, seperti saluran yang terbuka, pertukaran

informasi yang lancar, dan proses pengambilan keputusan yang jelas.

- d. Komunikasi yang baik dapat memengaruhi struktur organisasi dengan membantu mengurangi hambatan komunikasi, meningkatkan kolaborasi, dan mempromosikan budaya organisasi yang inklusif.

Dengan memahami hubungan antara struktur organisasi dan komunikasi organisasi dapat mengoptimalkan keduanya untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih efektif dan efisien.

8.2. Analisis Struktur Organisasi

1. Pengenalan Struktur Organisasi:

Pengenalan struktur organisasi melibatkan pemahaman tentang kerangka kerja formal yang mengatur bagaimana tugas, tanggung jawab, dan wewenang didistribusikan di dalam suatu organisasi. Ini adalah landasan bagi proses pengambilan keputusan, koordinasi, dan komunikasi di seluruh organisasi.

Elemen-elemen utama yang sering tercakup dalam pengenalan struktur organisasi:

- a. Hierarki: Struktur hierarkis yang menentukan tingkat otoritas dan tanggung jawab di antara berbagai tingkatan manajemen.
- b. Departemen: Bagian-bagian fungsional atau divisional yang membentuk organisasi.
- c. Wewenang: Hak untuk mengambil keputusan dan memberikan arahan kepada orang lain dalam organisasi.
- d. Proses Pengambilan Keputusan: Cara organisasi membuat keputusan dan menanggapi perubahan lingkungan.

2. **Jenis-jenis Struktur Organisasi:**

Berbagai jenis struktur organisasi digunakan oleh organisasi untuk mengatur operasi mereka.

Beberapa jenis struktur yang umum meliputi :

- a. Struktur Fungsional: Organisasi dibagi berdasarkan fungsi, dengan departemen yang spesialis dalam area tertentu seperti pemasaran, keuangan, atau produksi.
- b. Struktur Divisi: Organisasi dibagi berdasarkan produk, wilayah geografis, atau pasar target, dengan setiap divisi bertanggung jawab atas operasi tertentu.

- 36
- c. Struktur Matriks: Kombinasi dari struktur fungsional dan divisi, di mana karyawan bekerja dalam tim yang melintasi batas departemen fungsional dan divisi.
 - d. Struktur Jaringan (Network): Organisasi yang lebih terdesentralisasi dan fleksibel, yang mengandalkan kemitraan eksternal dan aliansi untuk mencapai tujuan bersama.
3. Kelebihan dan Kekurangan Setiap Struktur Organisasi:
- 36
- 58
- Setiap jenis struktur organisasi memiliki kelebihan dan kelemahan yang unik, dan pilihan struktur yang tepat tergantung pada kebutuhan dan tujuan spesifik organisasi. Contoh kelebihan dan kekurangan masing-masing jenis struktur:
- a. Struktur Fungsional:
 - Kelebihan: Fokus yang jelas pada spesialisasi, efisiensi dalam penggunaan sumber daya, dan pengembangan keahlian teknis.
 - Kekurangan: Koordinasi yang sulit antara departemen, kurangnya responsivitas terhadap perubahan lingkungan.
 - b. Struktur Divisi:

- Kelebihan: Fleksibilitas dalam mengelola produk atau pasar yang berbeda, responsivitas terhadap perubahan pasar lokal.
 - Kekurangan: Dupleks biaya dan sumber daya antara divisi, koordinasi yang sulit antara divisi yang berbeda.
- c. Struktur Matriks:
- Kelebihan: Kolaborasi lintas-fungsional dan lintas-divisi, adaptabilitas terhadap proyek-proyek kompleks.
 - Kekurangan: Kompleksitas administratif yang tinggi, konflik kepentingan dan kebingungan peran.
- d. Struktur Jaringan (Network):
- Kelebihan: Fleksibilitas tinggi, akses ke sumber daya dan keahlian eksternal, kemampuan untuk berkembang secara cepat.
 - Kekurangan: Ketergantungan yang tinggi pada mitra eksternal, koordinasi yang kompleks antara organisasi-organisasi yang berbeda.

Dengan menganalisis kelebihan dan kekurangan

3
setiap jenis struktur organisasi, organisasi dapat memilih struktur yang paling sesuai dengan tujuan mereka dan lingkungan operasional mereka.

8.3. Saluran Komunikasi dalam Organisasi

1. Definisi dan Tujuan Saluran Komunikasi:

Definisi Saluran Komunikasi: Saluran komunikasi adalah jalur atau medium yang digunakan untuk mentransmisikan informasi, gagasan, dan pesan di dalam organisasi. Ini mencakup komunikasi verbal, tertulis, dan non-verbal antara individu atau kelompok di berbagai tingkatan organisasi.

Tujuan Saluran Komunikasi:

- a. **Memfasilitasi Pertukaran Informasi:** Saluran komunikasi memungkinkan transfer informasi yang relevan dan penting di antara anggota organisasi.
- b. **Membangun Pemahaman Bersama:** Komunikasi yang efektif melalui saluran yang jelas membantu menciptakan pemahaman yang konsisten tentang tujuan, nilai, dan tugas organisasi.
- c. **Meningkatkan Kolaborasi:** Saluran komunikasi yang terbuka dan terbuka

mendorong kolaborasi antara individu dan kelompok, memfasilitasi inovasi dan pemecahan masalah.

- d. Meningkatkan Efisiensi dan Kinerja: Komunikasi yang tepat waktu dan relevan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja keseluruhan organisasi.

2. Jenis-jenis Saluran Komunikasi:

Beberapa jenis saluran komunikasi yang umum digunakan dalam organisasi meliputi:

a. Komunikasi Lisan:

Contohnya yaitu pertemuan, rapat dan diskusi langsung antara individu atau kelompok.

b. Komunikasi Tertulis:

Contohnya yaitu email, surat, memo, atau laporan, dokumen resmi seperti kebijakan dan prosedur.

c. Komunikasi Non-verbal:

Contohnya yaitu Bahasa tubuh dan ekspresi wajah, Simbol-simbol visual seperti grafik atau diagram.

d. Saluran Komunikasi Formal:

Contohnya yaitu struktur hierarkis seperti aliran komunikasi dari manajemen ke

karyawan, Prosedur formal seperti laporan bulanan atau rapat dewan.

e. Saluran Komunikasi Informal:

Contohnya yaitu jaringan sosial di tempat kerja, percakapan sehari-hari antara rekan kerja.

3. Peran Saluran Komunikasi dalam Efektivitas Organisasi:

a. Saluran komunikasi memainkan peran penting dalam mencapai efektivitas organisasi dengan:

b. Memfasilitasi Koordinasi: Saluran komunikasi yang efektif memungkinkan koordinasi yang baik di antara departemen dan individu, menghindari tumpang tindih atau kebingungan.

c. Mengatasi Konflik: Komunikasi yang terbuka dan jujur dapat membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan konflik dengan cepat sebelum mereka memburuk.

d. Mendorong Keterlibatan Karyawan: Saluran komunikasi yang terbuka dan dua arah meningkatkan keterlibatan karyawan dan perasaan memiliki, mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi.

- e. Mendukung Keputusan yang Tepat: Informasi yang tepat waktu dan akurat yang disampaikan melalui saluran komunikasi yang sesuai membantu manajemen dalam pengambilan keputusan yang lebih baik dan informasi yang lebih baik.

Dengan memahami peran dan fungsi saluran komunikasi dalam organisasi, manajer dapat merancang sistem komunikasi yang lebih efektif yang mendukung tujuan dan kinerja keseluruhan organisasi.

8.4. Interaksi antara Struktur Organisasi dan Saluran Komunikasi

1. Dampak Struktur Organisasi terhadap Saluran Komunikasi:
 - a. Struktur organisasi yang dipilih oleh sebuah organisasi memiliki dampak langsung pada saluran komunikasi yang digunakan. Beberapa dampak yang paling signifikan meliputi:
 - b. Aliran Informasi: Struktur hierarkis cenderung memiliki saluran komunikasi yang vertikal, dengan informasi yang mengalir dari manajemen atas ke bawah.

Struktur yang lebih desentralisasi dapat memungkinkan saluran komunikasi yang lebih horizontal, memfasilitasi kolaborasi dan koordinasi antar departemen.

- c. Kualitas Komunikasi: Struktur organisasi yang terpusat cenderung memiliki saluran komunikasi yang lebih formal dan terstruktur, sementara struktur yang terdesentralisasi mungkin mendorong komunikasi yang lebih informal dan spontan. Kualitas komunikasi juga dipengaruhi oleh sejauh mana saluran tersebut menjangkau anggota organisasi dan apakah ada hambatan komunikasi yang harus diatasi.
- d. Keterbukaan Komunikasi: Struktur organisasi yang terbuka dan inklusif cenderung memfasilitasi komunikasi yang lebih terbuka, baik secara vertikal maupun horizontal. Di sisi lain, struktur yang lebih tertutup dan otoriter mungkin menciptakan hambatan komunikasi yang signifikan.
- e. Pengambilan Keputusan: Saluran komunikasi yang efektif dan efisien sangat penting untuk pengambilan keputusan yang

baik dalam organisasi. Struktur organisasi yang rumit atau tidak jelas dapat menghambat aliran informasi yang tepat waktu dan akurat, yang dapat mempengaruhi kualitas keputusan.

2. Penyesuaian Saluran Komunikasi dengan Struktur Organisasi:
 - a. Penyesuaian saluran komunikasi dengan struktur organisasi adalah kunci untuk memastikan komunikasi yang efektif di dalam organisasi. Beberapa strategi untuk mencapai hal ini meliputi:
 - b. Analisis Kebutuhan Komunikasi: Memahami kebutuhan komunikasi organisasi dan tujuan bisnisnya adalah langkah pertama dalam menyesuaikan saluran komunikasi dengan struktur organisasi. Ini melibatkan mengidentifikasi siapa yang perlu menerima informasi, jenis informasi apa yang perlu disampaikan, dan seberapa cepat informasi tersebut harus disampaikan.
 - c. Penggunaan Saluran yang Sesuai: Memilih saluran komunikasi yang sesuai dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi. Misalnya, jika organisasi memiliki struktur

yang terdesentralisasi, mempertimbangkan penggunaan saluran komunikasi informal seperti jaringan sosial atau grup diskusi online.

- d. Pelatihan dan Pengembangan: Membangun keterampilan komunikasi yang baik di seluruh organisasi melalui pelatihan dan pengembangan karyawan. Ini termasuk membantu anggota organisasi memahami bagaimana menggunakan berbagai saluran komunikasi dengan efektif dan efisien.
- e. Evaluasi dan Penyesuaian Berkelanjutan: Menciptakan mekanisme untuk terus mengevaluasi kinerja saluran komunikasi dan melakukan penyesuaian yang diperlukan sesuai dengan perubahan dalam struktur organisasi atau lingkungan bisnis.

Dengan melakukan penyesuaian yang tepat antara saluran komunikasi dan struktur organisasi, organisasi dapat mencapai komunikasi yang lebih efektif, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

BAB IX

ALIRAN INFORMASI DAN MODEL KOMUNIKASI

73

9.1. Pendahuluan

9.1.1. Latar Belakang

75 Dalam organisasi modern, strategi komunikasi yang efektif adalah kunci utama untuk mencapai tujuan dan kesuksesan. Komunikasi berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi dan mekanisme penghubung berbagai elemen organisasi, memastikan koordinasi dan kolaborasi yang efisien. Menurut (Galli, 2020), Dalam organisasi modern, strategi komunikasi yang efektif adalah kunci utama untuk mencapai tujuan dan kesuksesan. Komunikasi berfungsi sebagai sarana pertukaran informasi dan mekanisme penghubung berbagai elemen organisasi, memastikan koordinasi dan kolaborasi yang efisien (Mei et al., 2004).

9.1.2. Signifikansi Komunikasi dalam Organisasi

2
Komunikasi yang efektif dalam organisasi sangat penting karena berkontribusi langsung pada kesuksesan dan efisiensi operasional. Komunikasi yang baik membantu mengatasi hambatan budaya, memperoleh dukungan dari manajemen senior, dan memastikan pertukaran pengetahuan yang efektif di antara karyawan (Stanley C Ross, 2017). Selain itu, pengelolaan komunikasi yang strategis dapat meningkatkan responsivitas pasar dan memperkuat posisi kompetitif organisasi, terutama di tengah ketidakpastian dan persaingan global yang semakin ketat (Clampitt et al., 2000). Investasi dalam strategi komunikasi yang efektif adalah langkah krusial bagi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan reputasi yang baik di mata publik.

9.2. Aliran Informasi dalam Organisasi

9.2.1. Pengertian Aliran Informasi

Aliran informasi dalam organisasi merujuk pada proses pergerakan data, fakta, dan pesan dari satu bagian ke bagian lain dalam sebuah entitas kerja, baik secara formal maupun informal.

Informasi ini penting untuk koordinasi dan pengambilan keputusan yang efektif dalam lingkungan organisasi. Menurut (Westrum, 2014), aliran informasi yang baik harus mencakup relevansi, ketepatan waktu, dan kejelasan, yang semuanya berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan.

166

9.2.2. Jenis-Jenis Aliran Informasi

Aliran informasi dalam organisasi dapat dibagi menjadi tiga jenis utama: vertikal, horizontal, dan diagonal. Aliran informasi vertikal adalah komunikasi yang terjadi antara tingkat hierarki yang berbeda dalam organisasi, seperti antara manajer dan karyawan (Dyczkowski & Dyczkowska, 2015). Aliran informasi horizontal adalah komunikasi yang terjadi di antara rekan sejawat atau departemen yang berada pada tingkat hierarki yang sama, yang bertujuan untuk koordinasi dan kolaborasi (Chiu et al., 2006). Sementara itu, aliran informasi diagonal adalah komunikasi yang melibatkan interaksi antara karyawan di tingkat yang berbeda dan di departemen yang berbeda, yang dapat membantu

dalam penyelesaian masalah yang kompleks dan inovasi (Venghaus & Stummer, 2015).

9.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Aliran Informasi

Berbagai faktor dapat mempengaruhi efektivitas aliran informasi dalam organisasi. Faktor-faktor ini termasuk struktur organisasi, teknologi informasi yang digunakan, budaya organisasi, dan keterampilan komunikasi individu. (Ben-Arieh & Pollatscheck, 2002) menemukan bahwa struktur hierarki yang terlalu kaku dapat menghambat aliran informasi, sementara penggunaan teknologi informasi yang tepat dapat meningkatkan efisiensi komunikasi. Selain itu, budaya organisasi yang terbuka dan mendukung kolaborasi juga memainkan peran penting dalam memastikan informasi mengalir dengan lancar (Sahin & Robinson, 2002).

9.2.4. Strategi Mengelola Aliran Informasi yang Efektif

Untuk mengelola aliran informasi yang efektif, organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang terstruktur dan adaptif. Salah

satu strategi yang efektif adalah dengan menerapkan model komunikasi yang mengintegrasikan saluran komunikasi formal dan informal untuk memastikan semua tingkat organisasi terlibat dalam pertukaran informasi. (Barua et al., 1997) menyarankan bahwa kombinasi antara teknologi jaringan dan aplikasi kolaboratif dapat meningkatkan aliran informasi internal, asalkan didukung oleh budaya organisasi yang mendukung dan sistem penghargaan yang tepat.

9.3. Model Model Komunikasi Organisasi

149

9.3.1. Pengertian Model Komunikasi

Model komunikasi adalah representasi teoretis yang digunakan untuk menggambarkan dan menganalisis proses komunikasi antara pengirim dan penerima pesan. Model ini membantu memahami berbagai aspek komunikasi, termasuk bagaimana pesan dikodekan, ditransmisikan, diterima, dan diinterpretasikan. Menurut (Turaga, 2016), model komunikasi membantu mengidentifikasi komponen-komponen penting dari komunikasi yang efektif dan

memungkinkan analisis mendalam tentang interaksi antarindividu dalam konteks organisasi.

9.3.2. Model Linear

Model komunikasi linear menggambarkan komunikasi sebagai proses satu arah di mana pesan dikirim dari pengirim ke penerima tanpa umpan balik langsung, melibatkan komponen seperti sumber, pesan, saluran, dan penerima. Shannon dan Weaver memperkenalkan model ini untuk memahami transmisi informasi dalam konteks teknis, dengan penekanan pada pengurangan gangguan atau "noise" selama transmisi (Harrah, 1956). Dalam organisasi, model komunikasi linear dan Shannon-Weaver dapat digunakan untuk menganalisis efektivitas komunikasi antar departemen dan tingkat hierarki, membantu mengidentifikasi dan meminimalkan hambatan komunikasi yang mengganggu aliran informasi. (Dorsey, 1957) menunjukkan bahwa memahami dinamika komunikasi dalam organisasi dapat meningkatkan efisiensi operasional dan pengambilan keputusan.

9.3.3. Model Interaksional

Model interaksional memperkenalkan konsep umpan balik, menjadikan komunikasi sebagai proses dua arah dengan interaksi berkelanjutan antara pengirim dan penerima. Model ini menekankan pentingnya umpan balik untuk memastikan pesan dipahami dengan benar dan memungkinkan penyesuaian sesuai kebutuhan, relevan dalam situasi yang membutuhkan komunikasi interpersonal dan kolaborasi tim (Te'Eni et al., 2001). Dalam organisasi, model interaksional dan Schramm dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi antar karyawan dan departemen. Memahami komunikasi sebagai proses dua arah yang dipengaruhi oleh pengalaman individu memungkinkan manajer menciptakan lingkungan komunikasi yang inklusif dan responsif terhadap umpan balik, meningkatkan kolaborasi dan penyelesaian konflik secara efektif (Barry & Crant, 2000).

9.3.4. Model Transaksional

Model transaksional menggambarkan komunikasi sebagai proses dinamis dan simultan di

mana pengirim dan penerima secara bersamaan mengirim dan menerima pesan, saling mempengaruhi dalam waktu nyata. Model ini relevan dalam situasi yang memerlukan interaksi cepat dan adaptasi berkelanjutan, seperti dalam rapat tim atau negosiasi bisnis (Smith, 1988). Model Barnlund menekankan kompleksitas komunikasi manusia dengan konsep komunikasi multi-dimensi dan simultan, di mana pengirim dan penerima terlibat dalam pertukaran pesan verbal dan nonverbal secara terus menerus, dipengaruhi oleh konteks sosial dan budaya. Model ini sangat relevan dalam organisasi modern yang melibatkan berbagai media komunikasi dan latar belakang budaya yang beragam (Elleström, 2018).

9.3.5. Relevansi dalam Organisasi Modern

Model komunikasi seperti Shannon-Weaver, interaksional, dan transaksional sangat relevan dalam organisasi modern yang membutuhkan fleksibilitas dan adaptabilitas tinggi. Model ini membantu dalam memahami bagaimana komunikasi dapat mempengaruhi kinerja tim, resolusi konflik, dan inovasi. Menurut penelitian, penerapan model komunikasi yang tepat dapat

meningkatkan efektivitas operasional dan kepuasan karyawan (Turaga, 2016).

9.3.6. Model Berbasis Jaringan (Network-Based Models)

Model komunikasi berbasis jaringan menekankan pentingnya hubungan dan interaksi antarindividu dalam jaringan formal dan informal di dalam organisasi. Model ini melihat komunikasi sebagai aliran informasi yang kompleks melalui berbagai saluran dan node dalam jaringan, baik secara horizontal maupun vertikal. Model ini sangat berguna dalam menganalisis bagaimana informasi bergerak dalam organisasi dan bagaimana hal itu mempengaruhi kolaborasi dan inovasi (Loshin, 2003). Jaringan formal mencakup struktur hierarki resmi di mana informasi bergerak sesuai dengan garis komando. Sebaliknya, jaringan informal terdiri dari hubungan interpersonal yang tidak resmi yang dapat mempercepat aliran informasi dan memfasilitasi kolaborasi.

9.4. Komunikasi Internal dan Eksternal

9.4.1. Definisi dan Perbedaan

Komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dan pesan di dalam organisasi, yang melibatkan karyawan dan manajemen, sedangkan komunikasi eksternal adalah pertukaran informasi antara organisasi dan pihak luar seperti pelanggan, media, dan masyarakat umum. Komunikasi internal bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi dan efisiensi operasional, sedangkan komunikasi eksternal berfokus pada membangun citra dan hubungan dengan pemangku kepentingan eksternal (Avram, 2015).

9.4.2. Strategi Komunikasi Internal

Strategi komunikasi internal yang efektif melibatkan transparansi, keterbukaan, dan keterlibatan karyawan. Hal ini mencakup penyampaian pesan yang jelas, relevan, dan disampaikan melalui saluran yang sesuai. Menurut (Tkalac Verčič et al., 2012), komunikasi internal yang baik adalah kombinasi dari fungsi manajemen, pemasaran, dan sumber daya manusia yang mendukung pengambilan keputusan dan

meningkatkan keterlibatan karyawan. Rapat, memo, email, dan intranet adalah alat utama dalam komunikasi internal organisasi, di mana rapat digunakan untuk diskusi langsung dan pengambilan keputusan, memo untuk komunikasi resmi tertulis, email untuk komunikasi cepat dan efisien, dan intranet untuk berbagi informasi dan sumber daya secara luas. (Asif & Sargeant, 2000) menekankan pentingnya penggunaan berbagai alat komunikasi ini untuk memastikan informasi mencapai semua karyawan secara efektif dan efisien.

9.4.3. Strategi Komunikasi Eksternal

Strategi komunikasi eksternal melibatkan perencanaan dan pelaksanaan program untuk berinteraksi dengan pihak luar dan mempromosikan citra positif organisasi, termasuk pengelolaan hubungan dengan media, kampanye PR (Public Relations) dan komunikasi dengan pelanggan. (Rogala & Bialowas, 2016) menunjukkan bahwa konsistensi antara komunikasi internal dan eksternal penting untuk membangun kredibilitas dan reputasi organisasi. Komponen utama strategi komunikasi eksternal

meliputi PR untuk membangun dan memelihara citra positif, hubungan media untuk mengelola interaksi dengan jurnalis, dan komunikasi dengan pelanggan untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas. Penelitian oleh (Piehler et al., 2019) menunjukkan bahwa kesesuaian antara komunikasi eksternal dan nilai-nilai internal organisasi sangat penting untuk keberhasilan manajemen merek internal dan eksternal.

9.5. Mengatasi Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

9.5.1. Identifikasi Hambatan

Hambatan komunikasi dalam organisasi dapat berupa berbagai faktor yang mengganggu aliran informasi dan pemahaman antara anggota organisasi. Hambatan ini termasuk perbedaan budaya, bahasa, dan asumsi-asumsi yang salah, serta ketidakpercayaan dan kecemasan tinggi. (Podrug et al., 2023) mengidentifikasi bahwa perbedaan bahasa dan misinterpretasi nonverbal sering kali menjadi penyebab utama konflik dalam organisasi multikultural, yang dapat mengakibatkan ketidakpahaman dan penurunan efisiensi.

9.5.2. Teknik Mengatasi Hambatan

Untuk mengatasi hambatan komunikasi, organisasi perlu menerapkan berbagai teknik, termasuk pengembangan kompetensi antarbudaya, pelatihan keterampilan komunikasi, dan penggunaan alat digital yang andal serta membangun kepercayaan. (Phelps & DuFrene, 1989) menekankan bahwa menciptakan atmosfer kepercayaan dapat menghilangkan atau meminimalkan hambatan komunikasi yang ada, baik yang terkait dengan konteks maupun konten pesan.

9.6. Kesimpulan dan Rekomendasi

Komunikasi organisasi yang efektif memerlukan strategi yang terencana dengan baik untuk mengelola aliran informasi secara efisien. Komunikasi internal dan eksternal harus dikelola secara terintegrasi untuk memastikan konsistensi dan kejelasan pesan yang disampaikan.

Masa depan komunikasi organisasi akan semakin dipengaruhi oleh perkembangan teknologi dan kebutuhan untuk adaptasi cepat terhadap perubahan lingkungan bisnis. Organisasi perlu mengembangkan strategi komunikasi yang lebih fleksibel dan dinamis,

dengan fokus pada komunikasi dua arah yang lebih terbuka dan partisipatif. Hal ini akan melibatkan peningkatan penggunaan media sosial dan platform digital untuk berinteraksi dengan karyawan dan pemangku kepentingan eksternal. Keberhasilan komunikasi organisasi di masa depan akan bergantung pada kemampuan untuk terus berinovasi dan menyesuaikan strategi komunikasi dengan perubahan kebutuhan dan tantangan yang dihadapi.

BAB X

JARINGAN KERJA KOMUNIKASI

10.1. Dasar-Dasar Jaringan Kerja Komunikasi

Jaringan kerja komunikasi merupakan konsep yang penting dalam memahami bagaimana informasi dan komunikasi mengalir di dalam suatu organisasi atau kelompok. Berikut adalah penjelasan tentang dasar-dasar jaringan kerja komunikasi :

Definisi dan Konsep Dasar:

- Jaringan kerja komunikasi mengacu pada pola hubungan komunikasi antara individu atau unit di dalam suatu organisasi atau kelompok.
- Konsep dasar jaringan kerja melibatkan identifikasi siapa yang berkomunikasi dengan siapa, seberapa sering, dan melalui saluran apa.

Manfaat Jaringan Kerja Komunikasi:

- Memahami jaringan kerja komunikasi memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi titik-titik pusat dalam aliran informasi.

- Hal ini dapat membantu dalam meningkatkan efisiensi komunikasi, mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik, dan memfasilitasi kolaborasi antardepartemen.

Komponen-komponen Jaringan Kerja:

- a. Node: Individu atau unit dalam organisasi yang terlibat dalam proses komunikasi.
- b. Edge: Hubungan atau saluran komunikasi antara node-node.
- c. Bobot: Frekuensi atau intensitas komunikasi antara node-node tertentu.

Memahami dasar-dasar jaringan kerja komunikasi adalah langkah penting dalam menganalisis dan mengelola aliran informasi di dalam organisasi. Dengan memahami siapa yang berkomunikasi dengan siapa dan seberapa sering, manajer dapat merancang strategi komunikasi yang lebih efektif dan efisien.

10.2. Teori dan Model Jaringan Kerja

Jaringan kerja dalam komunikasi adalah konsep yang mempelajari bagaimana individu atau unit berinteraksi dan bertukar informasi dalam suatu organisasi. Beberapa teori dan model telah

dikembangkan untuk menganalisis dan memahami jaringan kerja komunikasi. Berikut ini adalah penjelasan tentang beberapa teori dan model yang paling penting :

1. Teori Graf dan Analisis Jaringan Sosial (Social Network Analysis - SNA)

- a. Definisi dan Konsep:

Teori graf adalah dasar matematika dari analisis jaringan, di mana jaringan terdiri dari node (titik) yang terhubung oleh edge (garis).

Analisis Jaringan Sosial (SNA) menggunakan teori graf untuk memetakan dan mengukur hubungan dan aliran informasi di antara individu atau unit dalam suatu jaringan.

- b. Aplikasi:

SNA digunakan untuk mengidentifikasi pemimpin informal, struktur kelompok, dan titik-titik pusat dalam jaringan komunikasi.

Ini membantu dalam memahami kekuatan dan kelemahan jaringan, serta mengidentifikasi peluang untuk meningkatkan aliran informasi.

2. Teori Sistem Terbuka (Open Systems Theory)

- a. Definisi dan Konsep:

Teori sistem terbuka melihat organisasi sebagai sistem yang berinteraksi dengan lingkungannya.

Jaringan komunikasi dianggap ¹²³ sebagai bagian dari sistem yang lebih besar yang harus beradaptasi dengan perubahan lingkungan untuk bertahan dan berkembang.

b. Aplikasi:

Menerapkan teori ini membantu organisasi memahami bagaimana jaringan komunikasi mereka dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal.

Ini mendukung adaptasi dan fleksibilitas dalam merespons perubahan yang terus-menerus.

3. Model Struktur Jaringan:

a. Model Sentralisasi:

Dalam jaringan yang sangat terpusat, sebagian besar komunikasi terfokus pada satu atau beberapa node kunci.

Node sentral ini memiliki pengaruh besar karena mereka mengontrol aliran informasi dalam jaringan.

b. Model Desentralisasi:

Dalam jaringan yang terdesentralisasi, komunikasi tersebar lebih merata di seluruh node.

Ini meningkatkan fleksibilitas dan kolaborasi, tetapi mungkin mengurangi kejelasan kontrol dan koordinasi.

c. Model Keterhubungan (Connectivity):

Model ini melihat sejauh mana node dalam jaringan terhubung satu sama lain.

128

Jaringan dengan tingkat keterhubungan yang tinggi cenderung memiliki komunikasi yang lebih efisien dan cepat.

4. Teori Kontingensi (Contingency Theory)

a. Definisi dan Konsep:

27

Teori kontingensi menyatakan bahwa tidak ada satu cara terbaik untuk mengelola organisasi; cara terbaik tergantung pada situasi spesifik yang dihadapi organisasi tersebut.

Jaringan komunikasi harus disesuaikan dengan konteks lingkungan, tujuan, dan struktur organisasi.

b. Aplikasi:

Menyesuaikan struktur jaringan komunikasi dengan kebutuhan spesifik dan tantangan yang dihadapi oleh organisasi.

153

Fleksibilitas dalam desain dan manajemen jaringan untuk mencapai kinerja yang optimal.

5. Teori Pertukaran Sosial (Social Exchange Theory)

a. Definisi dan Konsep:

Teori ini melihat hubungan dalam jaringan komunikasi sebagai pertukaran sumber daya antara individu atau unit.

Pertukaran ini didasarkan pada prinsip-prinsip seperti timbal balik, kepercayaan, dan saling menguntungkan.

b. Aplikasi:

Menggunakan prinsip-prinsip ini untuk membangun dan memelihara hubungan yang kuat dalam jaringan komunikasi.

Memahami dinamika pertukaran dapat membantu dalam mengelola konflik dan meningkatkan kerjasama.

Implikasi Teori dan Model terhadap Komunikasi Organisasi

a. Pengelolaan Efektif:

Menerapkan teori dan model ini membantu manajer memahami bagaimana jaringan komunikasi bekerja dan bagaimana mereka dapat dikelola secara lebih efektif.

Identifikasi pemimpin informal dan node sentral dapat membantu dalam merancang strategi komunikasi yang lebih efisien.

b. Peningkatan Kinerja:

Dengan memahami struktur dan dinamika jaringan komunikasi, organisasi dapat meningkatkan aliran informasi, mempercepat pengambilan keputusan, dan meningkatkan kolaborasi.

Penyesuaian jaringan komunikasi dengan konteks spesifik organisasi dapat membantu dalam mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang.

c. Adaptasi dan Fleksibilitas:

Teori dan model ini mendukung adaptasi dan fleksibilitas dalam manajemen jaringan komunikasi, memungkinkan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan dengan cepat dan efektif.

Menggunakan analisis jaringan untuk memantau dan menyesuaikan struktur komunikasi secara berkala memastikan bahwa organisasi tetap dinamis dan responsif.

Memahami dan menerapkan teori dan model jaringan kerja komunikasi memberikan dasar yang kuat

bagi organisasi untuk mengelola aliran informasi secara efektif, mendukung kolaborasi, dan meningkatkan kinerja keseluruhan.

144

10.3. Analisis Struktur Jaringan Komunikasi

Analisis struktur jaringan komunikasi adalah metode untuk memahami dan menganalisis pola hubungan komunikasi di dalam suatu organisasi atau kelompok. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi struktur, pola, dan sifat jaringan komunikasi yang ada untuk memahami bagaimana informasi mengalir di antara individu atau unit dalam organisasi tersebut. Berikut adalah penjelasan tentang aspek-aspek utama dari analisis struktur jaringan komunikasi:

1. Identifikasi Node dan Edge:
 - a. Node dalam analisis jaringan komunikasi mewakili individu atau unit dalam organisasi yang terlibat dalam proses komunikasi.
 - b. Edge adalah hubungan atau saluran komunikasi antara node-node tersebut.
2. Pengukuran Bobot dan Frekuensi:
 - c. Bobot atau berat pada setiap edge mengacu pada kekuatan atau intensitas hubungan komunikasi antara dua node.

- d. Frekuensi komunikasi dapat diukur sebagai jumlah interaksi atau pesan yang dipertukarkan antara dua node selama periode waktu tertentu.
3. Analisis Kepentingan Sentral:
- a. Salah satu aspek penting dari analisis struktur jaringan adalah mengidentifikasi node-node yang memiliki peran sentral dalam jaringan komunikasi, seperti "hub" yang menghubungkan banyak individu atau unit.
 - b. Pengukuran seperti derajat sentralitas, kedekatan sentralitas, atau antara sentralitas dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepentingan sentral dari sebuah node.
4. Visualisasi Jaringan:
- a. Visualisasi grafis jaringan komunikasi dapat membantu dalam memahami struktur dan pola jaringan dengan lebih jelas.
 - b. Grafik jaringan yang dihasilkan dapat menunjukkan node-node yang paling penting, pola hubungan, dan potensi bottleneck dalam aliran informasi.
5. Interpretasi dan Implikasi:

- a. Setelah analisis selesai, langkah terakhir adalah menginterpretasi temuan dan mengidentifikasi implikasi untuk organisasi.
- b. Informasi yang diperoleh dari analisis struktur jaringan dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi, mengidentifikasi kelompok atau individu yang mungkin memerlukan lebih banyak dukungan atau pelatihan, dan merancang strategi komunikasi yang lebih efisien.

Dengan melakukan analisis struktur jaringan komunikasi, organisasi dapat memperoleh wawasan yang berharga tentang bagaimana informasi dan komunikasi mengalir di dalamnya. Ini dapat membantu dalam meningkatkan kinerja organisasi melalui pengelolaan komunikasi yang lebih efektif dan efisien.

10.4. Dinamika dalam Jaringan Kerja Komunikasi

Dinamika dalam jaringan kerja komunikasi mengacu pada perubahan atau evolusi yang terjadi dalam struktur, pola, dan sifat jaringan komunikasi dari waktu ke waktu. Ini mencakup berbagai aspek yang memengaruhi bagaimana informasi mengalir di antara individu atau unit dalam suatu organisasi atau

kelompok. Berikut adalah beberapa aspek kunci tentang dinamika dalam jaringan kerja komunikasi :

1. Perubahan Struktur:

Jaringan kerja komunikasi dapat mengalami perubahan struktural, seperti pembentukan atau pembubaran hubungan antara node-node, perubahan dalam kekuatan atau intensitas hubungan, atau pergeseran dalam posisi sentralitas node-node tertentu.

2. Perubahan Pola Komunikasi:

Pola komunikasi dalam jaringan dapat berubah seiring waktu, termasuk perubahan dalam frekuensi atau jenis pesan yang dipertukarkan antara individu atau unit.

Faktor-faktor seperti perubahan dalam prioritas organisasi, penyesuaian strategi komunikasi, atau pergantian personil dapat mempengaruhi pola komunikasi.

3. Adaptasi terhadap Perubahan Eksternal:

Organisasi sering harus menyesuaikan jaringan kerja komunikasi mereka sebagai respons terhadap perubahan eksternal seperti perubahan pasar, teknologi, atau regulasi.

Ini dapat melibatkan pembentukan hubungan baru, memperkuat hubungan yang sudah ada,

atau mengubah arus informasi untuk lebih memenuhi kebutuhan yang berkembang.

4. Respon terhadap Perubahan Internal:

Perubahan internal seperti restrukturisasi organisasi, perubahan manajemen, atau inisiatif perubahan budaya juga dapat memengaruhi dinamika dalam jaringan kerja komunikasi.

Individu atau unit dalam organisasi mungkin harus menyesuaikan pola komunikasi mereka, membangun hubungan baru, atau mengubah cara mereka berkomunikasi dengan orang lain.

5. Evolusi Komunikasi Digital:

Perkembangan teknologi komunikasi digital telah mengubah cara individu berkomunikasi di dalam organisasi.

Dinamika dalam jaringan kerja komunikasi dapat dipengaruhi oleh penggunaan alat-alat komunikasi digital seperti email, pesan instan, atau platform kolaborasi online.

Memahami dinamika dalam jaringan kerja komunikasi penting untuk merespons perubahan organisasi dan lingkungan dengan cepat dan efektif. Ini memungkinkan organisasi untuk tetap adaptif dan responsif terhadap tantangan dan peluang yang terus

berkembang.

10.5. Pengelolaan Jaringan Kerja Komunikasi

Pengelolaan jaringan kerja komunikasi adalah proses merancang, mengimplementasikan, memantau, dan menyempurnakan jalur komunikasi di dalam suatu organisasi atau kelompok. Tujuan utama pengelolaan ini adalah memastikan bahwa informasi dapat mengalir dengan efisien dan efektif, mendukung kolaborasi, pengambilan keputusan, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa aspek kunci dalam pengelolaan jaringan kerja komunikasi :

1. Pengembangan dan Penguatan Jaringan:

a. Membangun Koneksi:

Membangun dan memelihara hubungan komunikasi yang kuat antara individu dan unit di dalam organisasi.

Memastikan bahwa semua anggota organisasi memiliki akses ke informasi yang relevan dan dapat berkomunikasi dengan mudah.

b. Memfasilitasi Interaksi:

Menciptakan peluang untuk interaksi melalui pertemuan, lokakarya, dan platform kolaborasi online.

Mendorong interaksi informal yang dapat memperkuat hubungan kerja dan memfasilitasi pertukaran informasi.

2. Pengukuran Kinerja Jaringan:

a. Menggunakan Alat dan Metode Analisis:

Menerapkan alat analisis jaringan sosial (SNA) untuk memetakan dan menganalisis struktur dan dinamika jaringan komunikasi.

Mengukur indikator kinerja seperti kepadatan jaringan, sentralitas, dan keterhubungan.

b. Evaluasi Berkelanjutan:

Secara teratur mengevaluasi kinerja jaringan komunikasi untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan.

Menggunakan umpan balik dari anggota organisasi untuk terus menyempurnakan jaringan komunikasi.

3. Strategi Manajemen Konflik dan Tantangan:

a. Identifikasi Hambatan Komunikasi:

Mengidentifikasi dan mengatasi hambatan komunikasi seperti silo

informasi, miskomunikasi, atau kesenjangan informasi.

Mengembangkan strategi untuk mengatasi hambatan ini, seperti pelatihan komunikasi atau perubahan struktur organisasi.

b. Manajemen Konflik:

Menerapkan teknik manajemen konflik untuk mengatasi ketegangan yang mungkin timbul dari komunikasi yang buruk atau kesalahpahaman.

Memfasilitasi dialog terbuka dan mediasi untuk menyelesaikan konflik.

4. Penggunaan Teknologi Komunikasi:

a. Integrasi Teknologi:

Mengadopsi teknologi komunikasi terbaru yang dapat mendukung efisiensi dan efektivitas jaringan komunikasi, seperti platform kolaborasi digital, alat manajemen proyek, dan perangkat lunak komunikasi instan.

b. Pelatihan Pengguna:

Memberikan pelatihan kepada anggota organisasi tentang cara menggunakan teknologi komunikasi dengan efektif.

Memastikan bahwa semua anggota memiliki keterampilan yang diperlukan untuk memanfaatkan teknologi dengan baik.

5. Kebijakan dan Prosedur Komunikasi:

a. Pengembangan Kebijakan:

Menetapkan kebijakan komunikasi yang jelas yang mendefinisikan standar, prosedur, dan harapan untuk komunikasi di dalam organisasi.

Memastikan kebijakan ini dipahami dan diikuti oleh semua anggota organisasi.

b. Penegakan Prosedur:

Menerapkan prosedur komunikasi yang mendukung aliran informasi yang efisien dan tepat waktu.

Menyediakan saluran untuk umpan balik dan penyempurnaan prosedur berdasarkan kebutuhan organisasi yang berubah.

Dengan pengelolaan yang baik, jaringan kerja komunikasi dapat menjadi alat yang sangat efektif untuk meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini mencakup membangun hubungan yang kuat,

memastikan aliran informasi yang lancar, mengadopsi teknologi yang tepat, serta mengelola konflik dan tantangan yang muncul.

DAFTAR PUSTAKA

- 43
Ali, A. A. (2020). Reinforce organizational communication using Information Technology. *Journal of Physics: Conference Series*, 1660(1), 012106. <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1660/1/012106>
- 37
Asif, S., & Sargeant, A. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 299–318. <https://doi.org/10.1108/03090560010311867>
- 78
Avram, E. M. (2015). Internal and external communication in higher education institutions. *SEA-Practical Application of Science*, 3(08), 273–282.
- 31
Barry, B., & Crant, J. M. (2000). Dyadic Communication Relationships in Organizations: An Attribution/Expectancy Approach. *Organization Science*, 11(6), 648–664. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.6.648.12537>
- 40
Barua, A., Ravindran, S., & Whinston, A. B. (1997). Effective intra-organizational information exchange. *Journal of Information Science*, 23(3), 239–248. <https://doi.org/10.1177/016555159702300307>
- 53
Ben-Arieh, D., & Pollatscheck, M. A. (2002). Analysis of information flow in hierarchical organizations.

International Journal of Production Research, 40(15), 3561–3573.

Berger, C. R., & Roloff, M. E. (1980). Handbook of Communication Science. Sage Publications.

47

Bharadwaj, A. (2014). Planning Internal Communication Profile for Organizational Effectiveness. IIM Kozhikode Society & Management Review, 3(2), 183–192.
<https://doi.org/10.1177/2277975214542059>

66

Borgatti, S. P., & Halgin, D. S. (2011). On network theory. Organization Science, 22(5), 1168–1181.

Cam 127, K. S., & Quinn, R. E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture 18: Based on the Competing Values Framework. John Wiley & Sons.

Chiu, C.-M., Hsu, M.-H., & Wang, E. T. G. (2006). Understanding knowledge sharing in virtual communities: An integration of social capital and social cognitive theories. Decision Support Systems, 42(3), 1872–1888.

114

Clampitt, P. G. (2005). Communicating for Managerial Effectiveness. Sage Publications.

9

Clampitt, P. G., DeKoch, R. J., & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. Academy of Management Perspectives, 14(4), 41–57. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.3979815>

69

Conrad, C., & Poole, M. S. (2012). Strategic Organizational Communication: In a Global Economy (7th ed.). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

90

Creswell, J. W. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Sage Publications.

19

Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks: Understanding how work really gets done in organizations*. Harvard Business Review Press.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

77

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications.

Dorsey, J. T. (1957). ¹¹⁵ A Communication Model for Administration. *Administrative Science Quarterly*, 2(3), 307. <https://doi.org/10.2307/2391001>

60

Dyczkowski, T., & Dyczkowska, J. (2015). Examining management information flows in business organisations. *International Journal of Contemporary Management*, 14(4), 45-74.

74

Easley, D., & Kleinberg, J. (2010). *Networks, crowds, and markets: Reasoning about a highly connected world*. Cambridge University Press.

62

Eisenberg, E. M., & Goodall Jr, H. L. (2004). *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (4th ed.). Boston: Bedford/St. Martin's.

26

Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based View: A New Theory of Strategy? In Pettigrew, A. M., Thomas, H., & Whittington, R. (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 139-164). Sage Publications.

92

Elleström, L. (2018). A medium-centered model of communication. *Semiotica*, 2018(224), 269–293.

84

Fairhurst, G. T., & Connaughton, S. L. (2014). "Leadership: A Communicative Perspective". *Leadership*, 10(1), 7-35.

93

Fedaghi, S. Al, Alsaqa, A., & Fadel, Z. (2009). Conceptual model for communication. *ArXiv Preprint ArXiv:0912.0599*.

44

Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995). Electronic Communication and Changing Organizational Forms. *Organization Science*, 6(4), 337–349. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.4.337>

11

Galli, B. J. (2020). Effective Strategies for Communication Management in a Project Management Environment. *International Journal of Applied Logistics*, 10(2), 86–92. <https://doi.org/10.4018/IJAL.2020070105>

24

Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2017). *Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work* (11th ed.). Pearson.

- 35
Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2019). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations* (12th ed.). Cengage Learning.
- 85
Hanneman, R. A., & Riddle, M. (2005). *Introduction to social network methods*. University of California, Riverside.
- 113
Harrah, D. (1956). A Model of Communication. *Philosophy of Science*, 23(4), 333–342. <https://doi.org/10.1086/287506>
- 152
Harris, M., & Nelson, M. (Eds.). (2019). *Critical Issues in Human Resource Development: A Review of the Research and Practice*. Information Age Publishing.
- 20
HOLSAPPLE, C. W., JOHNSON, L. E., & WALDRON, V. R. (1996). A Formal Model for the Study of Communication Support Systems. *Human Communication Research*, 22(3), 422–447. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2958.1996.tb00374.x>
- 102
Jones, G. R., & George, J. M. (2016). *Contemporary Management*. McGraw-Hill Education.
- 12
Kahn, W. A. (1990). "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work". *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). Wiley.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.

87

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social Networks and Organizations*. Sage Publications.

160

Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). *Social networks and organizations*. Sage Publications.

82

Kinicki, A., & Fugate, M. (2019). *Organizational Behavior: A Practical, Problem-Solving Approach* (2nd ed.). McGraw-Hill Education.

21

Krackhardt, D. (1992). The Strength of Strong Ties: The Importance of Philos in Organizations. In Nohria, N. & Eccles, R. G. (Eds.), *Networks and Organizations: Structure, Form, and Action* (pp. 216-239). Harvard Business Press.

121

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2014). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.

Kreitner, R., & Kinicki, A. (2018). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Education.

Kreppel, L. (2011). *Communication in Organizations*. Long Grove, IL: Waveland Press.

162

Loshin, D. (2003). Business Models and Information Flow. In *Business Intelligence* (pp. 59-73). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-155860916-7/50006-3>

109

25

Macnamara, J., & Gregory, A. (2018). Expanding Evaluation to Progress Strategic Communication: Beyond Message Tracking to Open Listening. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 469-486. <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1450255>

- 72
McShane, S. L., & Von Glinow, M. A. (2019). *Organizational Behavior: Emerging Knowledge, Global Reality* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- 28
Mei, Y. M., Lee, S. T., & Al-Hawamdeh, S. (2004). Formulating a Communication Strategy for Effective Knowledge Sharing. *Journal of Information Science*, 30(1), 12-22. <https://doi.org/10.1177/0165551504041674>
- 33
Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nugroho, Arisseyanto; Sihite, J. (2018). Konsep Dasar Manajemen Organisasi. In Ideas Publishing. <https://karyailmiah1.mercubuana.ac.id/wp-content/uploads/2019/10/Buku-Konsep-Dasar-Manajemen-Organisasi.pdf>
- 98
Pace, R. W., & Faules, D. F. (1989). *Organizational communication* (2nd ed.). Prentice-Hall.
- 57
Phelps, L. D., & DuFrene, D. D. (1989). Improving Organizational Communication through Trust. *Journal of Technical Writing and Communication*, 19(3), 267-276. <https://doi.org/10.2190/TA62-KCQE-J3PW-8BTP>
- 15
Piehler, R., Schade, M., & Burmann, C. (2019). Employees as a second audience: the effect of external communication on internal brand

management outcomes. *Journal of Brand Management*, 26(4), 445–460. <https://doi.org/10.1057/s41262-018-0135-z>

41

Podrug, N., Aleksić, A., & Gašpar, M. (2023). The significance of cross-cultural barriers in organizational communication. *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, 11(1), 235–246. <https://doi.org/10.31784/zvr.11.1.13>

163

39

Putnam, L. L., & Mumby, D. K. (Eds.). (2019). *The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage Publications.

Putnam, L. L., & Nicotera, A. M. (2009). *Building Theories of Organization: The Constitutive Role of Communication*. Routledge.

54

Randolph, W. A. (1978). Organization technology and the media and purpose dimensions of organization communications. *Journal of Business Research*, 6(3), 237–259. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(78\)90026-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(78)90026-7)

49

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson.

32

Rogala, A., & Bialowas, S. (2016). Internal and External Communication: In Search of Coherence. In *Communication in Organizational Environments* (pp. 207–250). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-54703-3_6

30

Sahin, F., & Robinson, E. P. (2002). Flow coordination and information sharing in supply chains: review, implications, and directions for future research. *Decision Sciences*, 33(4), 505–536.

9

Scott, W. R. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge.

Scott, W. R. (2014). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*. Routledge.

70

Shockley-Zalabak, P. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication: Knowledge, Sensitivity, Skills, Values*. Pearson.

Shockley-Zalabak, P. S. (2015). *Fundamentals of Organizational Communication* (9th ed.). Boston: Pearson.

Simanjuntak, et al. (2022). Manajemen Komunikasi dan Organisasi (Issue August). <https://www.researchgate.net/publication/362667205>

97

Smith, M. (1988). A model of human communication. *IEEE Communications Magazine*, 26(2), 5–14. <https://doi.org/10.1109/35.425>

Stanley C Ross. (2017). Communication management. *Organizational Behavior Today*. <https://doi.org/10.4324/9781315268002-10>

42

Steuten, A. A. G., van de Riet, R. P., & Dietz, J. L. G. (2000). Linguistically based conceptual modeling of

business communication. *Data & Knowledge Engineering*, 35(2), 121-136.
[https://doi.org/10.1016/S0169-023X\(00\)00030-6](https://doi.org/10.1016/S0169-023X(00)00030-6)

86

Taylor, R. W., & Van Every, E. J. (2019). *The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*. Routledge.

23

Te'eni, D., Sagie, A., Schwartz, D. G., Zaidman, N., & Amichai-Hamburger, Y. (2001). The process of organizational communication: a model and field study. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 44(1), 6-20.

Thayer, L. J. (2018). *Communicating Leadership: An Organizational Perspective*. Routledge.

55

Tkalac Verčič, A., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230.

35

Turaga, R. (2016). Organizational models of effective communication. *IUP Journal of Soft Skills*, 10(2), 56.

48

Venghaus, S., & Stummer, C. (2015). Finding partners for complex system innovations through a trans-sectoral 'matchmaking platform.' *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(3), 334-359.

45

Westrum, R. (2014). The study of information flow: A personal journey. *Safety Science*, 67, 58-63.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.01.009>

34

Yazici, H. J. (2002). The role of communication in organizational change: an empirical investigation.

Information & Management, 39(7), 539-552.
[https://doi.org/10.1016/S0378-7206\(01\)00110-0](https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00110-0)

Zulkeifli, N. Y., Jamil, M. H., Ridzuan, A. R., Ismail, N.,
Khairuddin, K., Abdul Rani, N. S., Ab Hadi, S. N. I., &
Nazira Ibrahim, N. A. (2023). Communication as a
Strategy in Enhancing an Organization
Performance. *International Journal of Academic
Research in Business and Social Sciences*, 13(10).
<https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v13-i10/19123>

STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTIF

Komunikasi yang efektif merupakan kunci utama dalam menjalankan dan mengembangkan sebuah organisasi. Tanpa komunikasi yang baik, berbagai upaya dan strategi organisasi tidak akan berjalan dengan optimal. Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman komprehensif tentang konsep-konsep dasar komunikasi organisasi, tantangan-tantangan yang sering dihadapi, serta solusi praktis yang dapat diimplementasikan untuk meningkatkan efektivitas komunikasi di dalam organisasi.

Setiap bab dalam buku ini membahas berbagai topik penting mulai dari teori-teori komunikasi, peran komunikasi dalam membangun budaya organisasi, teknik-teknik komunikasi yang efektif, hingga penggunaan teknologi dalam komunikasi organisasi. Selain itu, kami juga menyertakan studi kasus dan contoh nyata dari berbagai jenis organisasi untuk memberikan gambaran praktis tentang penerapan strategi komunikasi yang efektif.



IKAPI
IKATAN PENELIT INDONESIA



Penerbit Yayasan
Cendikia Mulia Mandiri



ISBN 978-623-8576-71-5



9 786238 576715

STRATEGI KOMUNIKASI ORGANISASI YANG EFEKTI

ORIGINALITY REPORT

18%

SIMILARITY INDEX

PRIMARY SOURCES

1	eprints2.ipdn.ac.id Internet	121 words — 1%
2	digilib.iain-palangkaraya.ac.id Internet	108 words — 1%
3	repository.unismabekasi.ac.id Internet	70 words — < 1%
4	eprints.ahmaddahlan.ac.id Internet	65 words — < 1%
5	Amtai Alaslan. "ANALISIS MANAJEMEN STRATEGIS", Open Science Framework, 2023 Publications	63 words — < 1%
6	geograf.id Internet	59 words — < 1%
7	repository.nobel.ac.id Internet	58 words — < 1%
8	pasla.jambiprov.go.id Internet	57 words — < 1%
9	stratfordjournals.org Internet	52 words — < 1%
10	apbsrilanka.org Internet	49 words — < 1%

11	ijosmas.org Internet	49 words — < 1%
12	fedetd.mis.nsysu.edu.tw Internet	48 words — < 1%
13	android62.com Internet	45 words — < 1%
14	konsultasiskripsi.com Internet	42 words — < 1%
15	www.nhh.no Internet	39 words — < 1%
16	books.google.co.id Internet	37 words — < 1%
17	www.scribd.com Internet	37 words — < 1%
18	deepblue.lib.umich.edu Internet	36 words — < 1%
19	docplayer.org Internet	36 words — < 1%
20	experts.azregents.edu Internet	36 words — < 1%
21	aaltodoc.aalto.fi Internet	35 words — < 1%
22	repository.penerbitwidina.com Internet	35 words — < 1%
23	robpg.harpblaster.net Internet	35 words — < 1%

24	s-space.snu.ac.kr Internet	35 words — < 1%
25	repositorium.sdum.uminho.pt Internet	34 words — < 1%
26	www.doria.fi Internet	34 words — < 1%
27	imadeputrawan.wordpress.com Internet	33 words — < 1%
28	mro.massey.ac.nz Internet	32 words — < 1%
29	Seval Literindo Kreasi, M. Trihudiyatmanto, Mariana, Mahfud Nugroho et al. "Studi Kelayakan Bisnis", Thesis Commons, 2024 Publications	31 words — < 1%
30	cgspace.cgiar.org Internet	31 words — < 1%
31	openprairie.sdstate.edu Internet	31 words — < 1%
32	sciendo.com Internet	31 words — < 1%
33	warwick.ac.uk Internet	31 words — < 1%
34	dimensionesturisticas.amiturismo.org Internet	30 words — < 1%
35	repository.daystar.ac.ke Internet	30 words — < 1%
36	sefidvash.net Internet	

29 words — < 1%

37 www.europeanproceedings.com
Internet

29 words — < 1%

38 id.scribd.com
Internet

28 words — < 1%

39 www.investigo.biblioteca.uvigo.es
Internet

28 words — < 1%

40 experts.nau.edu
Internet

27 words — < 1%

41 hrcak.srce.hr
Internet

27 words — < 1%

42 www.jukkarannila.fi
Internet

27 words — < 1%

43 nlistsp.inflibnet.ac.in
Internet

26 words — < 1%

44 research-api.cbs.dk
Internet

26 words — < 1%

45 uis.brage.unit.no
Internet

26 words — < 1%

46 journal.uniga.ac.id
Internet

25 words — < 1%

47 revistarelacionespublicas.uma.es
Internet

25 words — < 1%

48 www.icesi.edu.co
Internet

25 words — < 1%

49 www.eurekafast.it

	Internet	24 words — < 1%
50	agrotek.id Internet	23 words — < 1%
51	repository.uhamka.ac.id Internet	23 words — < 1%
52	repository.uib.ac.id Internet	23 words — < 1%
53	www.diva-portal.se Internet	23 words — < 1%
54	www.studymode.com Internet	23 words — < 1%
55	Karanges, Emma Ruth. "Optimising employee engagement with internal communication : a social exchange perspective", 'Queensland University of Technology', 2014 Internet	22 words — < 1%
56	Yasyfa Maghfya, Dewi Ayu Larassati. "Membangun Budaya Kerja Sehat dan Berkinerja Tinggi: Mengintegrasikan Work-life balance dalam Manajemen Kantor melalui Penerapan Ergonomi dan K3", Indonesian Journal of Public Administration Review, 2024 Crossref	22 words — < 1%
57	www.cengagebrain.com Internet	22 words — < 1%
58	ejournal.iaisyarifuddin.ac.id Internet	21 words — < 1%
59	johannessimatupang.wordpress.com Internet	21 words — < 1%

60	khc.sourceforge.net Internet	21 words — < 1%
61	repository.penerbiteureka.com Internet	21 words — < 1%
62	www.communication.utah.edu Internet	21 words — < 1%
63	www.maxmanroe.com Internet	21 words — < 1%
64	digilib.uinsgd.ac.id Internet	20 words — < 1%
65	mahasiswa.ung.ac.id Internet	20 words — < 1%
66	www.cambridge.org Internet	20 words — < 1%
67	fr.scribd.com Internet	19 words — < 1%
68	oarep.usim.edu.my Internet	19 words — < 1%
69	pdfs.semanticscholar.org Internet	19 words — < 1%
70	repository.up.ac.za Internet	19 words — < 1%
71	www.jogodebola.net Internet	19 words — < 1%
72	Widodo Widodo, Jafriansen Damanik, Adolf Bastian, Chandrawaty Chandrawaty, Harsono Sariyo. "How Cultural Intelligence-Based Principal Leadership	18 words — < 1%

Affects Teacher Task Performance: The Mediating Role of Organizational Culture and School Governance", Journal of Intercultural Communication, 2024

Crossref

73	es.scribd.com Internet	18 words — < 1%
74	ikee.lib.auth.gr Internet	18 words — < 1%
75	projects.co.id Internet	18 words — < 1%
76	eprints.walisongo.ac.id Internet	17 words — < 1%
77	era.library.ualberta.ca Internet	17 words — < 1%
78	repository.nwu.ac.za Internet	17 words — < 1%
79	www.jcomm.unram.ac.id Internet	17 words — < 1%
80	fkip.hamzanwadi.ac.id Internet	16 words — < 1%
81	giantwage.wordpress.com Internet	16 words — < 1%
82	repositori.uma.ac.id Internet	16 words — < 1%
83	scholar.unand.ac.id Internet	16 words — < 1%
84	www.diva-portal.org Internet	16 words — < 1%

85	www.fedoa.unina.it Internet	16 words — < 1%
86	docslib.org Internet	15 words — < 1%
87	fdocuments.us Internet	15 words — < 1%
88	glints.com Internet	15 words — < 1%
89	repo.itsm.ac.id Internet	15 words — < 1%
90	docobook.com Internet	14 words — < 1%
91	www.kompasiana.com Internet	14 words — < 1%
92	www.research-collection.ethz.ch Internet	14 words — < 1%
93	i-scholar.in Internet	13 words — < 1%
94	pengayaan.com Internet	13 words — < 1%
95	perpusteknik.com Internet	13 words — < 1%
96	plj.ac.id Internet	13 words — < 1%
97	researchr.org Internet	13 words — < 1%

98	www.oocities.org Internet	13 words — < 1%
99	accurate.id Internet	12 words — < 1%
100	islamicmarkets.com Internet	12 words — < 1%
101	klington-empire.com Internet	12 words — < 1%
102	repository.unj.ac.id Internet	12 words — < 1%
103	revirinaldi.wordpress.com Internet	12 words — < 1%
104	docplayer.info Internet	11 words — < 1%
105	hemanurul.blogspot.com Internet	11 words — < 1%
106	www.rodkatarzynki.pl Internet	11 words — < 1%
107	eprints.ukmc.ac.id Internet	10 words — < 1%
108	eprints.utar.edu.my Internet	10 words — < 1%
109	experts.umn.edu Internet	10 words — < 1%
110	marketingstrategyadres.blogspot.com Internet	10 words — < 1%

111	musfialdy.blogspot.com Internet	10 words — < 1%
112	securityphresh.com Internet	10 words — < 1%
113	www.ideals.illinois.edu Internet	10 words — < 1%
114	www.ulusofona.pt Internet	10 words — < 1%
115	bdigital.dgse.uaa.mx:8080 Internet	9 words — < 1%
116	e-journal.unair.ac.id Internet	9 words — < 1%
117	hestiwahyuningratna.wordpress.com Internet	9 words — < 1%
118	id.123dok.com Internet	9 words — < 1%
119	kuliahsemester1.wordpress.com Internet	9 words — < 1%
120	rajaraja.com Internet	9 words — < 1%
121	repofeb.undip.ac.id Internet	9 words — < 1%
122	student.blog.dinus.ac.id Internet	9 words — < 1%
123	www.galih.web.id Internet	9 words — < 1%

124 Cindya Yunita Pratiwi, Wulan Muhariani. "Penerapan Komunikasi Organisasi dalam Membangun Perilaku Organisasi yang Efektif pada PT. Eos Maju Bersama", AL-MIKRAJ Jurnal Studi Islam dan Humaniora (E-ISSN 2745-4584), 2023 8 words — < 1%
Crossref

125 Emanueli Lahagu, Palindungan Lahagu, Fatolesa Hulu, Eliyunus Waruwu. "Analisis pengaruh faktor lingkungan terhadap perilaku organisasi pada Badan Pengelola Keuangan dan Pendapatan Daerah Kabupaten Nias", Tuhenori: Jurnal Ilmiah Multidisiplin, 2024 8 words — < 1%
Crossref

126 Konrad Hryniewicz. "Wpływ fundamentalnych perspektyw poznania społecznego na wartościowanie produktów znanych i nieznanych w reklamach sprawczych i wspólnotowych", Open Science Framework, 2023 8 words — < 1%
Publications

127 Maria Orero Blat. "Enhancing Big Data Analytics Capabilities: The Influence of Organisational Culture and Data-Driven Orientation", Universitat Politècnica de Valencia, 2023 8 words — < 1%
Crossref Posted Content

128 Porman Juanda Marpomari Mahulae. "EVALUASI KINERJA KEUANGAN DAERAH PROVINSI SUMATERA UTARA PERIODE TAHUN 2009 s/d 2016 (EVALUATION OF FINANCIAL PERFORMANCE OF NORTH SUMATRA PROVINCE PERIOD OF 2009 TO 2016)", Inovasi, 2018 8 words — < 1%
Crossref

129 Rita Zusana Lantu, Tungga Buana Irfana. "Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Dampaknya Terhadap Kinerja Guru", Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara, 2019 8 words — < 1%
Crossref

130	Sabita An Nafisah, Fauziah Afriyani, Try Wulandari. "Pengaruh Stress Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perisai Bintang Sakti", Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Ekonomi, 2023 Crossref	8 words — < 1%
131	ahmad-lazuardi.blogspot.com Internet	8 words — < 1%
132	books.openedition.org Internet	8 words — < 1%
133	cicasjourney.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
134	cymbalta247.us.org Internet	8 words — < 1%
135	dssa.co.id Internet	8 words — < 1%
136	eprints.uniska-bjm.ac.id Internet	8 words — < 1%
137	ericksansianturi.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
138	jurnal.unismabekasi.ac.id Internet	8 words — < 1%
139	leadership-inc.co.id Internet	8 words — < 1%
140	lppi.or.id Internet	8 words — < 1%
141	managementdaily.co.id Internet	8 words — < 1%

142	mydoctorate.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
143	niviailliyatitsanii.wordpress.com Internet	8 words — < 1%
144	pdffox.com Internet	8 words — < 1%
145	prezi.com Internet	8 words — < 1%
146	qdoc.tips Internet	8 words — < 1%
147	repo.stie-pembangunan.ac.id Internet	8 words — < 1%
148	repository.stkipgrisumenep.ac.id Internet	8 words — < 1%
149	repository.uin-suska.ac.id Internet	8 words — < 1%
150	repository.uinsi.ac.id Internet	8 words — < 1%
151	repository.unair.ac.id Internet	8 words — < 1%
152	tmu.edu.vn Internet	8 words — < 1%
153	toffee.dev Internet	8 words — < 1%
154	vitavanilla.blogspot.com Internet	8 words — < 1%

-
- 155 www.grafiati.com 8 words — < 1%
Internet
-
- 156 www.gurupendidikan.co.id 8 words — < 1%
Internet
-
- 157 www.mditack.co.id 8 words — < 1%
Internet
-
- 158 www.polbangtan-bogor.ac.id 8 words — < 1%
Internet
-
- 159 www.slideshare.net 8 words — < 1%
Internet
-
- 160 Alina Žvinklienė. "Lietuvos inovacinių tinklų integracija į Europos mokslinių tyrimų erdvę: žvilgsnis į asmeninę tinklaveiklą iš vidaus ir išorės", *Sociologija. Mintis ir veiksmas*, 2015 7 words — < 1%
Crossref
-
- 161 repository.usd.ac.id 7 words — < 1%
Internet
-
- 162 Anne M. Nicotera. "Origins and Traditions of Organizational Communication - A Comprehensive Introduction to the Field", Routledge, 2019 6 words — < 1%
Publications
-
- 163 Elisia L. Cohen. "Communication Yearbook 40", Routledge, 2016 6 words — < 1%
Publications
-
- 164 Marjohan Marjohan. "Pengembangan Internal Locus of Control dalam Pelayanan Konseling dan Implikasinya terhadap Perbedaan Budaya Klien", *Jurnal Konseling dan Pendidikan*, 2013 6 words — < 1%
Crossref

165 Nicole Gillespie, C. Ashley Fulmer, Roy J. Lewicki. "Understanding Trust in Organizations - A Multilevel Perspective", Routledge, 2021
Publications 6 words — < 1%

166 idabagussaduarsa.blogspot.com
Internet 6 words — < 1%

167 marsudi-cartoon.blogspot.com
Internet 6 words — < 1%

168 pokjawascilacapblogcom.wordpress.com
Internet 6 words — < 1%

169 repository.ubb.ac.id
Internet 6 words — < 1%

EXCLUDE QUOTES OFF
EXCLUDE BIBLIOGRAPHY OFF

EXCLUDE SOURCES OFF
EXCLUDE MATCHES OFF