

## MENINGKATKAN EFEKTIVITAS KOMUNIKASI KANTOR

Oleh:  
Lena Satlita  
FIS UNY

### Abstrak

Riset menunjukkan bahwa komunikasi yang jelek (tidak efektif) paling sering disebut sebagai sumber konflik antar pribadi. Karena individu menghabiskan hampir 70% dari waktunya untuk berkomunikasi, maka dapat disimpulkan bahwa salah satu kekuatan yang paling menghambat suksesnya kinerja kelompok/organisasi adalah kurangnya komunikasi yang efektif.

Mengingat pentingnya komunikasi yang efektif untuk pencapaian tujuan organisasi maka para manajer harus memainkan peranan penting dalam proses komunikasi dengan berkomitmen pada komunikasi lewat kata dan tindakannya, dan mengambil langkah-langkah untuk meningkatkan komunikasi dalam organisasi.

Dengan memahami proses komunikasi, pola/saluran komunikasi yang ada dalam organisasi, faktor-faktor yang menghambat komunikasi efektif, maka upaya-upaya untuk meningkatkan komunikasi organisasi dapat dilakukan secara efektif.

Kata kunci : komunikasi efektif

### Pendahuluan

Komunikasi merupakan faktor yang penting bagi pencapaian tujuan suatu organisasi. Apabila tidak ada komunikasi, pimpinan tidak dapat memberikan instruksi, tidak dapat menerima masukan informasi, dan para pegawai tidak mengetahui apa yang diharapkan oleh pimpinan darinya. Tanpa komunikasi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan demikian pula halnya dengan kerjasama antara

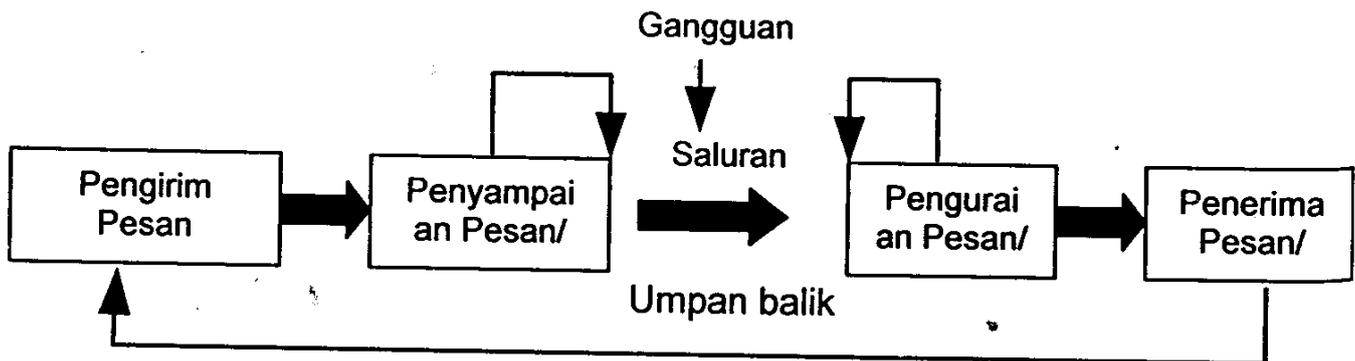
orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut. Dilihat dari sudut pandang manajemen, semua tindakan pimpinan harus melewati leher botol komunikasi (lihat gambar 1). Semua gagasan besar manajemen hanya merupakan pikiran dibelakang meja sampai manajer menerapkannya melalui komunikasi. Suatu gagasan, tidak peduli seberapa besarnya, tidak berguna sebelum diteruskan kepada dan dipahami oleh orang lain.

## Konsep Kunci Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses perilaku yang rumit meski untuk pesan yang paling sederhana dan langsung. Komunikasi melibatkan seluruh rasa, pengalaman, emosi dan kecerdasan. Dalam istilah umum yang sederhana, proses komunikasi berupa arus pesan melalui suatu saluran dari sumber pesan atau informasi menuju penerima pesan. Sebelum pesan dikirim, pesan harus diwujudkan dalam bentuk penggalan-penggalan informasi yang dapat dikirimkan dengan menggunakan sarana komunikasi. Ketika pesan yang dikirim sampai kepada penerima pesan, pesan tersebut harus ditafsirkan. Pesan yang sampai kepada pihak penerima ti-

dak selalu tepat sebagaimana yang dimaksudkan oleh pihak pengirim pesan. Ini disebabkan terjadinya faktor-faktor gangguan yang terjadi pada penyusunan penggalan informasi di pihak pengiriman pesan, gangguan pada saluran informasi atau pada penafsiran pesan di pihak penerima. Gangguan ini seringkali merupakan penghalang proses komunikasi dan penerimaan pesan yang dimaksudkan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa proses komunikasi terdiri atas empat unsur: (1) pengirim, (2) pesan, (3) medium atau saluran komunikasi dan (4) penerima. Proses komunikasi yang berupa rangkaian kejadian tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2. Proses Komunikasi

Dari pemahaman tentang proses komunikasi seperti digambarkan di atas, dapatlah kita bayangkan bahwa apabila komunikasi

itu diterapkan dalam suatu organisasi, proses itu akan menjadi lebih rumit karena organisasi sendiri adalah sesuatu yang kompleks.

Katz dan Kahn seperti dikutip Arini Muhammad (2002:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal, sedangkan Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus formal dan informal dalam organisasi. Definisi lebih lengkap dikemukakan oleh Goldhaber yang mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Muhammad, 2002 :57).

Dari berbagai definisi di atas, ada tujuh konsep kunci untuk memahami komunikasi dalam organisasi, yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidak pastian. Untuk memperjelas masing-masing konsep akan diuraikan sebagai berikut:

### 1. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling me-

nukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

### 2. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Pesan dalam organisasi dapat diklasifikasikan menurut bahasa, penerima, penyebarluasan, dan tujuan dari pesan. Pengklasifikasi pesan menurut bahasa dapat dibedakan atas pesan verbal dan non verbal, pengklasifikasian menurut penerima dapat dibedakan atas pesan internal dan eksternal, pengklasifikasian berdasarkan bagaimana penyebaran pesan, pada umumnya disebarkan dengan menggunakan perangkat keras dan lunak dan pengklasifikasian berdasarkan tujuan yaitu untuk memberi informasi, mengatur, membujuk dan mengintegrasikan.

Komunikasi akan efektif kalau pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim.

### 3. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang-orang tersebut me-

lalui suatu jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi bisa mencakup dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain, hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan. Peranan tingkah-laku dalam suatu organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi atau pekerjaan tertentu baik dinyatakan secara formal maupun tidak formal. Peranan formal mempengaruhi kepada siapa karyawan berkomunikasi dalam pelaksanaan pekerjaannya. Di luar itu, karyawan tersebut dapat berkomunikasi dengan karyawan tertentu dari bagian lain secara tidak formal melalui jaringan informal. Sedangkan hakikat dan luas jaringan yang dipengaruhi oleh arah dari jaringan, biasanya diklasifikasikan komunikasi kepada bawahan, komunikasi atasan dan komunikasi horizontal. Faktor terakhir yang mempengaruhi jaringan komunikasi adalah proses serial dari pesan. Proses serial adalah proses penyampaian pesan dari orang kepada orang lain. Makin banyak seri yang dilalui pesan, maka makin banyak kemungkinan pesan itu ditambahkan atau hilang atau diperjajam.

#### 4. Keadaan Saling Tergantung

Konsep saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya merupakan sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Begitu juga halnya dengan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi saling melengkapi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasi secara menyeluruh.

#### 5. Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Hubungan manusia dalam organisasi dapat bersifat hubungan individual, kelompok dan hubungan organisasi.

#### 6. Lingkungan

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan

Katz dan Kahn seperti dikutip Arini Muhammad (2002:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi. Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal, sedangkan Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus formal dan informal dalam organisasi. Definisi lebih lengkap dikemukakan oleh Goldhaber yang mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Muhammad, 2002 :57).

Dari berbagai definisi di atas, ada tujuh konsep kunci untuk memahami komunikasi dalam organisasi, yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidak pastian. Untuk memperjelas masing-masing konsep akan diuraikan sebagai berikut:

#### 1. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling me-

nukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya maka dikatakan sebagai suatu proses.

#### 2. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Pesan dalam organisasi dapat diklasifikasikan menurut bahasa, penerima, penyebaran, dan tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menurut bahasa dapat dibedakan atas pesan verbal dan non verbal, pengklasifikasian menurut penerima dapat dibedakan atas pesan internal dan eksternal, pengklasifikasian berdasarkan bagaimana penyebaran pesan, pada umumnya disebarkan dengan menggunakan perangkat keras dan lunak dan pengklasifikasian berdasarkan tujuan yaitu untuk memberi informasi, mengatur, membujuk dan mengintegrasikan.

Komunikasi akan efektif kalau pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim.

#### 3. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang-orang tersebut me-

tunjuk, pedoman tata kerja dan prosedur yang harus dijalankan oleh para bawahan.

2. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) yaitu aliran informasi yang mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke hirarki wewenang yang lebih tinggi, berasal dari pejabat yang memiliki kedudukan lebih rendah kepada pejabat yang berkedudukan lebih tinggi, dari staf kepada pimpinan. Tujuannya untuk menyampaikan aspirasi bawahan dan bentuk yang biasanya digunakan antara lain usulan, laporan, kritik, keuhuan dan meminta pertimbangan.
3. Komunikasi diagonal (*diagonal communication*) yaitu alur informasi yang melibatkan komunikasi antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda, dari pejabat yang berkedudukan lebih rendah kepada pejabat yang berkedudukan lebih tinggi, berada pada bagian atau divisi yang berbeda, tidak berada dalam satu garis komando langsung. Komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, antara lain penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat dan memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam organisasi.

Lebih lanjut menurut Purwanto (1997:29) selain saluran komunikasi formal, dalam praktiknya muncul saluran komunikasi informal yaitu aliran komunikasi tanpa memperdulikan jenjang hirarki, pangkat dan kedudukan/jabatan. Aliran informasi informal yang sering disebut selentingan, desas-desus ini kadang juga membicarakan hal-hal yang berkaitan dengan situasi kerja dalam organisasi selain pembicaraan yang bersifat umum seperti keluarga, hobi, olahraga, acara TV, politik, dan lain sebagainya.

Walaupun informasi yang diperoleh melalui jalur informal seringkali kurang akurat, dan tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, namun banyak orang yang lebih percaya desas-desus yang didapat dari komunikasi informal dibandingkan informasi yang berasal dari manajer organisasi seperti dikatakan Robbins (2001:318) bahwa aliran komunikasi informal mempunyai tiga karakteristik utama: (1) tidak dikendalikan manajemen, (2) dipersepsikan oleh kebanyakan karyawan sebagai paling dapat dipercaya dan andal daripada komunikasi formal, (3) sebagian besar digunakan untuk melayani kepentingan sendiri dari orang-orang di dalamnya.

Saluran komunikasi informal berharga untuk dipahami bagi manajer karena selentingan ini mengidentifikasi isu-isu yang membingungkan yang oleh para karyawan dianggap penting dan mendorong kecemasan dan dapat bertindak sebagai filter dan sebagai mekanisme umpan balik yang mengumpulkan isu-isu yang dianggap relevan oleh para karyawan. Oleh karenanya, saluran informasi informal ini tidak perlu dihilangkan (dan tidak mungkin ditiadakan), tetapi dikurangi konsekuensi negatifnya dengan membatasi jangkauan dan dampaknya. Salah satu cara untuk mengatasinya adalah dengan memberikan informasi yang benar secara meluas dan sesegera mungkin. Apabila jaringan informal ini dapat dimanfaatkan untuk menyelesaikan suatu tugas antara bagian atau antar departemen, penyebaran informasi akan menjadi lebih efisien daripada melalui perantara manajer tingkat operasional.

### **Hambatan Komunikasi dalam Organisasi**

Komunikasi adalah vital, tetapi komunikasi sering tidak efektif dengan adanya kekuatan-kekuatan dari luar yang menghambatnya. Dari pola komunikasi seperti telah diurai di atas, dapat kita lihat bahwa hambatan-hambatan dalam ko-

munikasi organisasi bisa terjadi dari semua unsur/komponen yang ada dalam proses komunikasi. Menurut Handoko (1992:279), hambatan-hambatan terhadap komunikasi yang efektif dapat dikelompokkan sebagai (1) hambatan-hambatan organisasional yang mencakup tingkatan hirarki, wewenang manajerial dan spesialisasi, (2) hambatan—hambatan antar pribadi yang mencakup persepsi selektif, status atau kedudukan komunikator, keadaan membela diri, pendengaran lemah, ketidaktepatan penggunaan bahasa. Menurut Robbin (2001:323) hambatan komunikasi bisa disebabkan karena (1) penyaringan (*filtering*), (2) persepsi selektif, (3) defensif dan (4) bahasa. Davis dan Newstrom (1996:155-156) menyebutkan hambatan komunikasi terdiri atas (1) hambatan pribadi, (2) hambatan fisik, dan (3) hambatan semantik. Gibson (1994:587-593) menjelaskan secara rinci hambatan komunikasi yang efektif terjadi karena:

1. Kerangka Acuan (*Frame of Reference*). Orang yang berbeda dapat menafsirkan komunikasi yang sama dengan cara yang berlainan, yang tergantung pada pengalaman mereka sebelumnya. Hal ini menyebabkan perbedaan dalam proses penyandian dan peng-

uraian sandi. Jika proses penyandian dan penguraian sandi tidaklah sama, komunikasi cenderung gagal.

2. Menyimak Selektif (*Selective Listening*). Setiap orang telah memiliki pendapat yang terbentuk sebelumnya. Oleh karenanya ketika orang tersebut menerima informasi baru, cenderung menghambat informasi tersebut terutama jika informasi itu bertentangan dengan apa yang diyakini. Orang cenderung hanya memperhatikan hal-hal yang memperkuat keyakinannya. Jadi, pendapat atau keyakinan seseorang yang telah terbentuk sebelumnya dapat menyebabkan kemacetan komunikasi.
3. Kata Putus Nilai (*Value Judgment*). Dalam setiap komunikasi, penerima membuat kata putus nilai. Hal ini pada dasarnya menyangkut penilaian menyeluruh atas sebuah pesan sebelum menerima komunikasi. Kata putus nilai dapat didasarkan penilaian penerima atas komunikator atau pengalamannya dengan komunikator sebelumnya.
4. Kredibilitas Sumber (*Source Credibility*). Kredibilitas sumber adalah kepercayaan, keyakinan dan pengakuan penerima terhadap perkataan dan tindakan komunikator. Penerima pesan cenderung mengabaikan pesan yang berasal dari komunikator yang dianggap tidak kredibel (tidak bisa dipercaya, tidak meyakinkan, tidak jujur, dan lain sebagainya).
5. Masalah Semantik (*Semantic Problems*). Komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda yang sama. Komunikator menggunakan kata-kata yang dianggap merupakan tanda yang serupa. Karena kata-kata mempunyai arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, maka seorang komunikator mungkin dapat berbicara dalam bahasa yang sama dengan si penerima, tetapi tidak menyampaikan pengertian. Pengertian itu ada pada penerima bukan kata-kata. Karena kelompok yang berbeda memiliki kata-kata yang tidak sama, seringkali komunikasi mengalami kegagalan, terutama berkaitan dengan kata-kata dan ungkapan abstrak atau teknis.
6. Penyaringan (*Filtering*). Penyaringan biasa terjadi pada komunikasi ke atas dalam organisasi. Bawahan "menutup-nutupi" informasi yang kurang disukai dalam pesan mereka kepada atasan agar sipene-

rima memandangnya sebagai hal yang positif. Godaan untuk menyaring pada setiap tingkat organisasi nampaknya kuat sekali.

7. Bahasa Kelompok (*In- Group Language*). Seringkali kelompok keahlian, profesional dan sosial mengembangkan kata-kata atau ungkapan yang artinya hanya diketahui oleh para anggotanya sendiri sehingga merasa bangga dan penuh harga diri, sehingga sangat memperlancar komunikasi. Akan tetapi, pemakaian bahasa kelompok dapat mengakibatkan kegagalan komunikasi yang parah jika melibatkan orang luar atau kelompok lain.
8. Perbedaan Status (*Status Different*). Organisasi kerap kali mengungkapkan tingkat hirarki melalui sejumlah simbol – gelar, kantor dan sebagainya. Perbedaan status semacam ini dapat dipandang sebagai ancaman oleh orang-orang yang berada pada tingkat hirarki yang lebih rendah, dan ini dapat mencegah atau menimbulkan distorsi dalam komunikasi.
9. Tekanan Waktu (*Time Pressure*). Masalah yang jelas tampak adalah manajer tidak punya waktu untuk sering berkomunikasi dengan bawahannya.

Tekanan waktu sering dapat menimbulkan masalah serius dengan bawahannya. Jalan pintas yang diambil karena tekanan waktu, merupakan kegagalan sistem komunikasi yang ditentukan secara formal. Ini berarti bahwa ada orang yang tidak diikutsertakan dalam saluran komunikasi formal sedangkan orang tersebut seharusnya dilibatkan.

10. Beban Layak Komunikasi (*Communication Overload*). Salah satu tugas penting yang dilakukan manajer adalah mengambil keputusan. Salah satu syarat bagi keputusan yang efektif adalah informasi. Karena ada kemajuan dibidang teknologi komunikasi, kesulitannya tidak terletak pada upaya mengumpulkan informasi. Para manajer sering "terbenam" dalam banjir informasi dan data yang tersedia bagi mereka. Akibatnya orang-orang tidak dapat menyerap atau menangani semua pesan yang ditujukan bagi mereka dengan baik. Orang-orang "menyaring" sebagian besar pesan, yang berarti bahwa pesan ini tidak pernah diuraikan/disandakan. Oleh karenanya, wilayah komunikasi organisasi merupakan bidang dimana "kelebihan" tidak selalu berarti "lebih baik".

### Meningkatkan Efektivitas Komunikasi dalam Organisasi

Berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah komunikasi menunjukkan bahwa untuk mencapai komunikasi efektif tidaklah mudah. Handoko (1992:284) mengatakan bahwa berbagai hambatan komunikasi baik yang organisasional maupun antar pribadi tidak dapat dibiarkan terjadi begitu saja dan manajer harus memainkan peranan penting dalam proses komunikasi. Oleh karenanya manajer harus memiliki kesadaran akan kebutuhan komunikasi yang efektif dan kemudian membuat langkah-langkah untuk meningkatkan efektivitas komunikasi. Gibson (1994: 593-597) mengatakan bahwa untuk menjadi komunikator yang baik: (1), mereka harus meningkatkan pesan mereka – yaitu informasi yang ingin mereka sampaikan, (2), mereka harus berusaha meningkatkan pemahaman mereka sendiri tentang apa yang ingin dikomunikasikan orang lain kepada mereka. Mereka harus berusaha keras untuk dipami dan juga memahami. Berdasarkan suatu studi terbaru ditemukan delapan faktor yang berkaitan dengan efektivitas komunikasi di sepuluh perusahaan unggul di dunia (Robbins, 2001:326) yaitu: (1) Dirut (CEO) harus menyadari pentingnya komu-

nikasi (2) para manajer memadankan tindakan dan ucapan (3) komitmen pada komunikasi dua arah (4) penekanan pada komunikasi tatap muka (5) tanggungjawab bersama untuk komunikasi karyawan (6) menangani berita buruk (7) pesan yang dibentuk audiens yang dimaksudkan dan (8) perlakuan komunikasi sebagai suatu proses yang berkelanjutan.

Untuk mengatasi berbagai hambatan yang ada dalam komunikasi, teknik-teknik berikut ini dapat digunakan untuk membantu hal tersebut, yaitu:

1. Melakukan tindak lanjut (*Following Up*). Arti selalu terdapat dalam pikiran penerima. Oleh karenanya komunikator harus mengetahui apakah maksudnya sudah diterima dengan baik dengan menindaklanjuti untuk menjelaskan sehingga tidak terjadi kesalahpahaman lagi.
2. Mengatur Arus Informasi (*Regulating Informations Flow*). Teknik ini meliputi pengaturan komunikasi guna menjamin arus informasi yang optimal kepada manajer, sehingga meniadakan hambatan "beban layak komunikasi". Komunikasi diatur dalam kaitannya dengan mutu dan jumlah. Dalam kaitan dengan komunikasi formal, atasan hanya perlu

- hal-hal yang bersifat luar biasa dan bukan sekedar demi komunikasi itu sendiri. Hal ini berkaitan erat dengan pendelegasian wewenang dalam organisasi.
3. Memanfaatkan Umpan balik/Balikan (*Utilizing Feedback*). Umpan balik didefinisikan sebagai unsur penting dalam komunikasi dua arah yang efektif. Umpan balik menyediakan sebuah saluran bagi tanggapan penerima yang meningkatkan komunikator untuk menentukan apakah pesannya sudah diterima dan menghasilkan tanggapan yang diinginkan atau tidak.
  4. Empati (*Empathy*). Empati ialah komunikasi yang berorientasi pada penerima bukan berorientasi pada komunikator. Empati merupakan kemampuan menempatkan diri dalam peran orang lain dan mengandalkan sudut pandang serta emosi orang lain. Dengan demikian komunikator akan menempatkan dirinya pada kedudukan penerima sehingga dapat memperkirakan bagaimana kemungkinan penguraian sandi pesan yang akan disampaikan.
  5. Pengulangan (*Repetition*). Pengulangan adalah prinsip belajar yang mudah diterima. Mencakup unsur pengulangan ke dalam komunikasi (terutama yang bersifat teknis) menjamin bahwa seandainya satu bagian pesan tidak dimengerti, bagian lainnya akan membawa pesan yang sama.
  6. Mendorong Terciptanya Rasa Saling Percaya (*Encouraging Mutual Trust*). Tekanan waktu sering memperkecil kemungkinan bahwa manajer akan mampu menindaklanjuti komunikasi dan mendorong penyampaian balikan atau komunikasi ke atas setiap kali mereka berkomunikasi. Dalam keadaan demikian, manajer perlu berusaha mengembangkan rasa saling percaya karena adanya perasaan saling percaya antara manajer dan bawahannya dapat memperlancar komunikasi dan lebih mudah melakukan tindak lanjut setiap komunikasi.
  7. Penentuan Waktu yang Efektif (*Effective Timing*). Setiap hari orang menghadapi ribuan pesan. Pesan akan lebih dapat dimengerti apabila pesan itu tidak bersaing dengan pesan lainnya. Dalam keadaan sehari-hari, komunikasi yang efektif dapat diperlancar dengan menentukan waktu yang tepat untuk mengumumkan sesuatu yang penting.

tepat untuk mengumumkan sesuatu yang penting.

8. Menyederhanakan Bahasa (*Simplifying Language*). Bahasa yang rumit merupakan hambatan utama bagi komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, dalam berkomunikasi harus dapat menyandikan pesan dalam kata-kata, himbauan, dan simbol yang mempunyai arti bagi penerima.
9. Menyimak Secara Efektif (*Efektive Listening*). Mendengar saja tidak cukup, orang harus mendengarkan dengan pemahaman, dengan penuh kesadaran (menyimak) agar dapat memahami dan dipahami.
10. Memakai Grapevine (*Grapevine Makes*). Grapevine adalah saluran komunikasi yang penting yang ada di semua organisasi. Pada dasarnya ia merupakan mekanisme jalan pintas dan dalam banyak kasus bergerak lebih cepat daripada sistem formal yang dipintaskan. Saluran ini lebih berpengaruh bagi penerima karena merupakan komunikasi tatap muka dan memungkinkan adanya balikan (Ibrahim, 2001 :299-301).

Peningkatan komunikasi yang efektif juga dapat dilakukan dengan menjalankan sepuluh pe-

doman komunikasi yang baik (*the Ten Commandments of Good Communication*) yang telah disusun oleh AMA (*American Management Associations*) seperti dikutip Handoko (1992:286) sebagai berikut:

1. Cari kejelasan gagasan-gagasan terlebih dahulu sebelum dikomunikasikan.
2. Teliti tujuan sebenarnya komunikasi
3. Pertimbangkan keadaan fisik dan manusia keseluruhan kapan saja komunikasi dilakukan.
4. Konsultasikan dengan pihak-pihak lain, bila perlu, dalam perencanaan komunikasi.
5. Perhatikan tekanan nada dan ekspresi lainnya sesuai isi dasar berita selama berkomunikasi.
6. Ambil kesempatan, bila timbul, untuk mendapatkan segala sesuatu yang membantu atau umpan balik.
7. Ikuti lebih lanjut komunikasi yang telah dilakukan.
8. Perhatikan konsistensi komunikasi.
9. Tindakan atau perbuatan harus menolong komunikasi.
10. Jadilah pendengar yang baik, berkomunikasi tidak hanya untuk dimengerti tetapi untuk mengerti.

### Penutup.

Tidak ada aspek pekerjaan dalam organisasi yang tidak melibatkan komunikasi. Apabila semua orang dalam organisasi memiliki sudut pandang yang sama, latar belakang yang sama, pengalaman yang sama, kepribadian yang sama, tingkat pendidikan yang sama, kemungkinan komunikasi akan berjalan dengan lancar. Sayangnya, hal itu tidak mungkin terjadi dalam suatu organisasi yang melibatkan begitu banyak orang dengan berbagai latar belakang pendidikan dan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dalam organisasi. Selain itu, struktur organisasi yang menempatkan orang-orang pada berbagai macam posisi atau kedudukan, tingkatan, tanggungjawab dan wewenang yang berbeda membuat aliran informasi dalam organisasi menjadi proses yang rumit.

Komunikasi yang efektif baru akan terjadi bila manajer dan semua komunikator memahami proses komunikasi. Dengan memahami berbagai hambatan yang secara umum terjadi dalam proses komunikasi, dapat diupayakan cara-cara untuk mengatasi hambatan tersebut dan meningkatkan komunikasi yang efektif yang pada gilirannya akan mempermudah pencapaian tujuan organisasi.

### Daftar Pustaka

- Arni Muhammad. 2002. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Djoko Purwanto. 1997. *Komunikasi Bisnis*. Jakarta: penerbit Erlangga
- Gibson, James L; Ivancevich, John M; and Donnelly, James H. 1994. *Organization Behavior Structure Processes*. Sydney: Richard D. Irwin, Inc.
- Onong Uchjana Effendi. 1993. *Ilmu, Teori & Filsafat Komunikasi*. Bandung: PT Citra Aditya Bakti.
- Robbins, Stephen P. 2001. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (terjemahan). Jakarta: PT Prenhallindo.
- Syafei Ibrahim. 2001. "Komunikai sebagai Faktor Determinan dalam Organisasi", *Mediator, Jurnal Komunikasi Fak Ilmu Komunikasi Unisba*, Vol. 2, Nomor 2/2001.
- T. Hani Handoko. 1992. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE

### Biodata Penulis

Lena Satlita, dosen tetap pada program studi Administrasi Perkantoran FIS UNY. Menamatkan S1, jur. Administrasi Negara dan S2, jur. Ilmu Politik di UGM.