

1.407 / HA / 83

PERPUSTAKAAN IKIP PADANG
KOLEKSI BIDANG ILMU
TIDAK DIPINJAMKAN
KHUSUS NYA DALAM PERPUSTAKAAN

MILIK PERPUSTAKAAN
- IKIP - PADANG -

Komunikasi
- pUKSINYA DI KEMEREA
PERSEKOLAHAN

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Cyatlinas Said
Pasca Sarjana, IKIP Padang

1983

MILIK PERPUSTAKAAN IKIP PADANG	
DITERIMA TEL	13 - 8 - 1983
SUMBER/HARGA	Drs Chatlinas Said
KOLEKSI	KJ.
No. INVENTARIS	1.407 / Hd / 83 - h0 / 2 /
KLASIFIKASI	621-38 Sai h0

KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

Chatlinas Said
Pasca Sarjana, IKIP Padang

Mark Twain, menurut Hunt (1980: 28), pernah mengatakan bahwa banyak orang yang berbicara tentang komunikasi, tetapi tak seorangpun yang berbuat tentang itu. Itulah agaknya kenapa para ahli komunikasi berpendapat bahwa pemahaman proses komunikasi merupakan suatu keharusan bagi orang-orang yang pernah mengalami kegagalan dalam berkomunikasi.

Sehubungan dengan kebutuhan terhadap pemahaman yang dimaksud, tulisan berikut mencoba menemukan jawaban empat macam pertanyaan yang sangat penting tentang komunikasi. Pertanyaan-pertanyaan itu ialah:

1. Apa yang menjadi ciri dan fungsi komunikasi dalam organisasi?
2. Kecenderungan-kecenderungan apa yang dijumpai dalam proses komunikasi tersebut?
3. Bagaimana hubungan antara bentuk kepemimpinan (leadership style) seseorang dengan jenis dan kadar komunikasinya dalam organisasi?
4. Apakah langkah-langkah/usaha-usaha yang patut dilakukan agar maksud atau tujuan komunikasi tercapai dengan baik, sekiranya Anda seorang pemimpin yang ideal?

Secara berturut-turut uraian selanjutnya diharapkan sedikit banyaknya akan dapat menemukan jawaban-jawaban pertanyaan-pertanyaan yang diajukan di atas. Giliran pertama diberikan kepada pertanyaan tentang ciri dan fungsi komunikasi dalam organisasi.

++

Bila kita ingin mengenal ciri sesuatu atau seseorang yang berada dalam tempat tertentu, maka tentu saja langkah pertama ke arah itu ialah mengenal tempat itu sendiri. Kita dekati tempat itu untuk mencari di mana benda itu berada. Kita kenal benda itu, lalu barulah dapat dikira-kirakan apa yang menjadi ciri-cirinya. Dalam mengenal ciri-ciri komunikasi dalam organisasi, langkah-langkah demikian dituruti pula: dikenal dulu apa itu organisasi, kemudian apa pula komunikasi dan akhirnya barulah diperkatakan ciri-ciri komunikasi itu.

Organisasi, menurut Chester Barnard dalam Reeser (1973: 507), adalah suatu sistem kerjasama. Di dalamnya terdapat anggota-anggota yang secara sadar berusaha untuk mencapai tujuan bersama. Pengertian organisasi seperti demikian mencakup bentuk-bentuk organisasi mulai dari yang bersifat sangat sederhana sampai kepada yang sudah tidak sederhana lagi (complex). Yang masih sederhana pada umumnya bersifat informal sedang yang lainnya digolongkan kepada yang formal. Termasuk, misalnya, organisasi rumah tangga, kongsi berjualan yang beranggotakan dua atau tiga orang dan bentuk-bentuk organisasi sederhana lainnya ke dalam organisasi informal sedang ke dalam organisasi formal antara lain, misalnya, sekolah, kantor-kantor, perkumpulan sosial, politik dagang dan sebagainya, kepanitiaan dan kepengurusan.

Dalam kaitan komunikasi yang dibicarakan di sini pengertian organisasi dibatasi hanya tertuju kepada organisasi

formal. Yang demikian berarti bahwa organisasi merupakan suatu subsistem dalam sistem yang lebih besar dalam masyarakat. Dengan kata lain organisasi yang dimaksudkan dalam uraian berikutnya berfungsi sebagai bagian dari sistem sosial yang lebih besar.

Kaufman dalam Milstein dan Belasco (1973; 160) memperjelas pengertian organisasi dengan mempergunakan ciri-cirinya sebagai berikut:

1. Anggota-anggotanya mempunyai ciri-ciri tertentu yang membedakannya dengan ciri-ciri organisasi lain;
2. Mempunyai metode penyegaran organisasi dengan materi dan anggota;
3. Setiap anggota organisasi berusaha menurut kemampuan masing-masing;
4. Terdapat kordinasi segala kegiatan anggota;
5. Memiliki pola distribusi materi dan pesan (messages) antara anggota-anggota.

Kesemuanya apa yang diutarakan oleh Kaufman di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi itu terdiri dari sejumlah orang yang melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh masyarakat tempat organisasi itu beroperasi. Tugas-tugas tersebut dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan kordinasi yang oleh Kohler dkk (1976: 3-4) merupakan suatu masalah bagi setiap unit organisasi. Kordinasi itu ditegaskannya baru akan tercapai bila terdapat penggunaan komunikasi yang efektif. Lalu, apa sebenarnya komunikasi itu?

Williams dalam Shubert (1974: A-4) melihat komunikasi itu sebagai proses yang menghasilkan berpidahnya pesan dari suatu sumber kepada penerima. Komunikasi sebagai proses ini diperinci oleh Ross dalam Hunt (1980: 30). Proses itu menurutnya meliputi penyisihan (sorting), pemilihan (selecting) dan pengiriman (transferring) simbol-simbol. Tujuannya ialah untuk membantu penerimanya memahami dan menyusun kembali dalam pikirannya arti yang dikandung o-

leh simbol-simbol itu. Dengan kata lain untuk mengadakan semacam perubahan tingkah laku pada pihak penerima sesuai dengan yang diinginkan oleh sumbernya (Williams dalam Shubert, 1974: A-4). Dari hasil pengenalan tentang komunikasi seperti yang diterangkan di atas, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan. Kesimpulan ini sekali gus dapat pula ditetapkan sebagai ciri-ciri komunikasi itu sendiri.

Pertama, komunikasi itu ditandai oleh sifat kedinamisannya. Kesimpulan ini merupakan implikasi dari rumusan komunikasi yang sebelumnya telah dikatakan sebagai proses. Konsep proses mengandung sifat-sifat seperti dinamis, berjalan terus (on-going), senantiasa berubah (ever-changing) dan tidak putus-putusnya (continuous), sesuai dengan apa yang dijelaskan oleh Williams dalam Shubert (1974: A-4). Kedinamisan komunikasi ini disebabkan karena banyaknya rangsangan-rangsangan komunikasi yang diterima hampir tak henti-hentinya dari berbagai sumber di sekeliling sumber itu sendiri. Akibatnya proses pengiriman dan penerimaan berjalan selalu. Struktur kognitif kita, menurut Hunt, dipenuhi oleh pengalaman-pengalaman lampau dan sekarang. Inilah yang menyebabkan komunikasi itu mengisi waktu dan tempat tiada hentinya.

Herbert Simon, menurut Syah Nur (1982: 1) mengibaratkan komunikasi itu sebagai semen organisasi. Dengan adanya "semen" itu anggota-anggota organisasi menjadi kompak karena adanya aliran informasi yang bergerak dari satu anggota kepada anggota lainnya. Ini mengisyaratkan bahwa komunikasi itu mempunyai tugas (fungsi) dalam organisasi. Karena itu dapat dikatakan bahwa komunikasi itu bersifat fungsional sedang gerakannya jelas mempunyai maksud tertentu. Inilah ciri komunikasi yang kedua.

Manusia adalah makhluk sosial. Seseorang dapat menjadi manusia melalui interaksi dengan lingkungannya secara fisik dan sosial. Hidup bermasyarakat adalah fitrahnya ma-

nesia. Yang demikian itu hanya mungkin karena manusia, seperti yang dikatakan Cassirer dalam Henderson (1940: 55), termasuk animal symbolicum. Dengan kemampuannya berkilah dengan simbol-simbol yang dimilikinya, manusia dapat melahirkan perasaan atau keinginannya kepada orang lain. Atau dengan kata lain, komunikasilah yang menjadikan manusia sebagai makhluk sosial. Komunikasi mempunyai ciri sosial. Inilah cirinya yang ketiga.

Manusia sebagai makhluk sosial cenderung untuk selalu memperluas jaringan sosialnya. Jaringan sosial yang semakin meningkat sudah barang tentu memberi pengaruh terhadap sifat-sifat komunikasi yang menjadi penghubungnya. Proses komunikasi semakin tidak mudah difahami. Ini dapat ditelusuri dari sifat-sifat manusia itu sendiri yang sangat beraneka ragam. Keragaman seperti inilah yang tercermin nantinya pada ketidaksederhanaan komunikasi. Komunikasi penuh dengan seribu satu masalah yang membingungkan. Bagaimana komunikasi tidak lancar, kenapa makna yang ada pada sumber diartikan lain oleh penerima, apa sebab pesan yang sama dapat diterima secara berbeda oleh penerima bila disampaikan oleh sumber yang berbeda, adalah contoh-contoh pertanyaan yang membuktikan bahwa komunikasi itu tidaklah sederhana. Inilah ciri komunikasi yang keempat. Dan dengan demikian terjawablah hal-hal yang menjadi ciri-ciri komunikasi. Selanjutnya, dijelajahi pertanyaan tentang fungsi komunikasi.

Sebelum dibicarakan fungsi komunikasi dalam organisasi, ada baiknya lebih dahulu diperkatakan bentuk-bentuk organisasi ditinjau secara perspektif. Keragaman bentuk akan memperlihatkan variasi fungsi komunikasi di dalamnya.

Hunt (1980: 39-46) melihat bentuk-bentuk organisasi itu dari tiga perspektif utama yakni: (1) pendekatan secara makro, (2) pendekatan secara mikro dan (3) pendekatan individual.

Secara makro, organisasi dilihat sebagai struktur gle-

bal atau total yang saling berinteraksi dengan organisasi lain di sekitarnya. Organisasi sebagai sistem terbuka tidak dapat melepaskan ketergantungannya dari sokongan yang diberikan oleh lingkungannya. Dengan lingkungannya dia mengadakan pertukaran apa-apa yang diperlukannya seperti materi, energi dan informasi. Pokoknya organisasi membutuhkan masukan dan keluaran. Masukan diperolehnya dari lingkungannya sedang keluaran memerlukan persetujuan lingkungan itu pula* (Milstein and Blasco, 1973: 162). Masukan yang informasional dari luar diperolehnya, kemudian disebarkan ke dalam organisasi untuk selanjutnya dijadikan bahan sebagai pengambilan keputusan dan akhirnya diformulasikan dalam bentuk jawaban yang cocok terhadap masukan informasional itu (Hunt, 1980: 39). Kegiatan mendapatkan informasi dari luar itu pada dasarnya adalah kegiatan komunikasi. Dengan kata lain adalah merupakan fungsi komunikasi mendapatkan informasi yang terdapat di luar organisasi dan selanjutnya menyampaiannya kepada individu-individu di dalamnya.

Informasi yang dibutuhkan oleh organisasi dari lingkungannya itu baru dapat diperoleh melalui kegiatan komunikasi. Komunikasi karena itu benar-benar merupakan kegiatan yang aktif menerima dan mencari. Termasuk ke dalam kegiatan mencari ini ialah menemukan hal-hal yang diperlukan oleh "langganan" organisasi itu. Hunt (1980: 40) menyebutnya sebagai usaha memproses pengakomodasian langganan (customers) yang dikenalnya sebagai kegiatan mengidentifikasi (identification). Fungsi komunikasi katanya adalah untuk mencari titik temu antara organisasi dan langganan sehingga organisasi dapat menimba mamfa'atnya dari hasil pertemuan itu. Melalui komunikasi yang efektif diciptakan organisasi yang meyakinkan dan terpercaya sehingga para langganan yang potensial dapat selalu berhubungan dengan organisasi. Organisasi yang tidak

berhasil menempatkan langganannya pada kedudukan yang menguntungkan akan berakibat terhadap organisasi itu. Organisasi terpaksa mengandung resiko tidak mempunyai langgan-an, sesuatu keadaan yang mengkhawatirkan (dire state) bagi organisasi. Bayangkan, misalnya, nasib masa depan suatu perguruan yang telah banyak mencetak para lulusan, tetapi hampir sebagian besar tidak diterima oleh masyarakat yang selama ini sebagai langganannya.

Hal lain yang perlu juga dipertimbangkan ialah bahwa tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan hampa. Setiap organisasi selalu dipengaruhi oleh kegiatan organisasi-organisasi lain yang bergerak dalam bidang yang sama. Akibatnya ialah bahwa kehidupan organisasi tidak henti-hentinya mengalami persaingan-persaingan. Karena itu organisasi harus mampu mendapatkan informasi tentang keunggulan atau kelemahan lawan. Di sinilah peranannya komunikasi yang efektif. Komunikasi diharapkan akan memberikan sumbangannya yang besar terhadap organisasi.

✓ Betapa pentingnya peranan komunikasi sebagai pencari dan penerima informasi yang relevan dari lingkungan, sebagai alat pengenalan langganan yang potensial dan sebagai pemegang peran aktif dalam interaksi dengan organisasi lain akan dirasakan sekali sebagai persyaratan penetapan tujuan (goal setting) organisasi. Untuk menetapkan tujuan organisasi haruslah mendapatkan informasi yang bertalian dengan kemampuan organisasi luar (external) dan dalam (internal). Kemampuan dalam termasuk keadaan sumber-sumber manusia (human resources) dan proses pengerjaan. Dari kemampuan luar organisasi perlu memperhitungkan sikap para langganan, ketersediaan bahan-bahan mentah, peraturan-peraturan pemerintah yang berkenaan dengan kegiatan organisasi, dan gelagat pesaing (competitors). Atas dasar-dasar demikian, dapatlah diperhitungkan betapa pe-

ranan komunikasi dalam mendapatkan informasi-informasi yang diperlukan itu. Sekalipun, misalnya, formulasi tujuan organisasi sebagian besar dilakukan oleh pimpinan bagian atas (high-level managers), namun dalam mendapatkan masukan pihak pembuat keputusan tetap merasa tergantung kepada informasi yang diberikan oleh pimpinan tingkat lebih rendah. Dalam hal ini fungsi komunikasi tetap memegang peranan. Dalam organisasi yang tujuannya diputuskan dengan mengikutsertakan setiap lapisan tingkatan (participatory organizations) pimpinan, maka peranan komunikasi semakin lebih dirasakan. Segenap lapisan yang dilibatkan dalam perumusan tujuan itu memerlukan pertukaran informasi sesamanya.

Itulah kira-kira fungsi-fungsi utama komunikasi dilihat dari organisasi secara makro. Selanjutnya dicebapula melihat fungsinya secara mikro.

Berbeda dengan organisasi yang dilihat secara makro yakni secara global dan ditekankan kepada interaksinya dengan organisasi-organisasi lain di sekitarnya, maka pendekatan secara mikro lebih memusatkan perhatiannya kepada unit-unit atau subunit-subunit yang penting dalam organisasi. Sebagitu jauh Hunt (1980: 43 - 45) telah menemukan enam macam fungsi komunikasi pada berbagai tingkatan organisasi. Keenam fungsi tersebut ialah (1) menyelami kelompok-kelompok dalam organisasi, (2) mengarahkan dan memberikan latihan-latihan (orientation dan training) kepada anggota organisasi, (3) menggerakkan anggota (member involvement), (4) menciptakan iklim (5) melaksanakan fungsi supervisi dan tuntunan (supervision dan direction), dan (6) mengurangi gejala-gejala ketidakpuasan (dissatisfaction).

Dalam suatu organisasi biasa sekali dijumpai kelompok-kelompok sosial. Adakalanya kelompok-kelompok itu timbul karena perasaan senasib, latar belakang idio-

gi, kedaerahan dan lain-lain sebagainya. Dalam beberapa hal organisasi merasa beruntung karena tujuan organisasi sejalan dengan tujuan kelompok-kelompok yang ada. Bila yang demikian dijumpai maka tujuan organisasi akan dapat tercapai dengan mudah. Tetapi, bukanlah hal yang mustahil bahwa ada masanya organisasi menuju sesuatu jurusan tertentu sedang kelompok mengarahkan langkahnya ke tujuan lain. Ini sudah barang tentu tidak akan menguntungkan kepada organisasi. Jadi, apakah organisasi dan kelompok bergandengan tangan dalam tujuan atau seiring bertukar jalan, maka jawabannya akan dapat diperoleh dari informasi yang diperdapat oleh komunikasi. Peranan komunikasi ialah menyelami apa yang terkandung di dalam hati kelompok.

Organisasi berada dalam lingkaran lingkungan yang selalu berubah. Sebagai sistem terbuka, organisasi yang ingin memelihara kelangsungan hidupnya (survival) tidak dapat tidak harus mampu mengikuti irama perubahan tersebut. Perubahan yang dimaksud adakalanya menyangkut tujuan, unsur-unsur, sumber-sumber dan tak kurang pentingnya adalah mengenai manusianya sendiri. Untuk mengikuti situasi yang terus-menerus berubah itu, maka anggota-anggota diperlukan untuk mendapatkan pengarahan-pengarahan baru atau latihan-latihan yang sesuai dengan tuntutan organisasi terbaru. kepadanya perlu diberikan, misalnya, buku-buku atau bahan-bahan bacaan lainnya, keterangan secara lisan atau pertunjukan-pertunjukan pengerjaan tugas-tugas baru tertentu. Keseluruhannya ini memerlukan komunikasi. Karena itu fungsi komunikasi di sini ialah mengarahkan, mengajak, atau memberikan latihan-latihan kepada anggota. Komunikasi berfungsi sebagai alat kearah itu.

Tugas-tugas dalam organisasi memerlukan partisipasi yang positif dari anggota-anggotanya. Namun, tidak

jarang dijumpai bahwa di antara anggota yang sudah bekerja dengan sungguh-sungguh ditemukan anggota lain yang memerlukan ajakan, perintah, paksaan atau bujukan supaya mereka dapat bekerja dengan baik. Keterlibatan anggota yang demikian dalam tugas-tugasnya sangat tergantung kepada teknik berkomunikasi yang dimiliki oleh pihak yang mengajak. Pokoknya, usaha ke arah itu baru mungkin dengan memafa'atkan komunikasi. Inilah fungsinya komunikasi.

Adanya kelompok-kelompok dalam organisasi ikut menciptakan suasana (climate) kelompok tersebut. Terciptanya suasana yang dimaksud bermula dari interaksi dan pertukaran sentimen (pendapat) di dalam kelompok. Kelompok selanjutnya menyeragamkan tingkah laku anggota yang menganut keyakinan, nilai dan ukuran-ukuran yang sama. (Bowers dalam Hoy dan Miskel, 1968: 263). Lebih jauh Hunt (1980: 44) mengatakan bahwa suasana organisasi itu yang sifatnya adakalanya berbeda terdapat pada bagian-bagian, unit-unit, berbagai sub unit dan kelompok-kelompok kerja. Selanjutnya dikatakan oleh Hunt bahwa pada umumnya suasana yang demikian ditentukan oleh * tingkah laku komunikasi pimpinan terhadap kelompoknya. Karena itu dapat difahami bahwa komunikasi dengan teknik yang dipergunakan oleh pimpinan terhadap kelompoknya sangat mempengaruhi suasana dalam organisasi. Komunikasilah yang menciptakan suasana yang kondusif atau sebaliknya yang merusak di dalam organisasi.

Supervisi dan pengawasan merupakan tugas beberapa orang dalam organisasi. Mereka ini ditugaskan oleh organisasi mengawasi, membimbing atau menilai pekerjaan orang-orang yang berada di bawah pengawasannya. Kegiatan ini sama sekali tidak dapat dipisahkan dari komunikasi. Karena itu dalam supervisi dan pengawasan ini komunikasi sangat berperan untuk terdapatnya super-

visi dan pengawasan yang efektif. Ini mudah dapat difahami karena hubungan antara pengawas dan yang diawasi membutuhkan komunikasi.

Masalah ketidakpuasan anggota dalam organisasi juga dapat dikurangi berkat adanya komunikasi. Ini jelas bukan berarti, seperti yang dikemukakan oleh Hunt (1980: 45), bahwa komunikasi yang baik dalam organisasi merupakan kunci kepuasan anggota atau pekerja. Namun penyebab utama ketidakpuasan -- kurang cukupnya informasi tentang kerja dan buruknya hubungan pribadi antara anggota -- dapat diperkecil dengan memfungsikan komunikasi. Melalui komunikasi pihak yang pada mulanya tidak merasa puas akan pekerjaannya karena tidak adanya informasi yang cukup tentang itu akhirnya secara berangsur-angsur akan berkurang rasa ketidakpuasannya. bila dia sudah diberikan apa yang diperlukannya tentang pekerjaannya itu. Di pihak lain bila hubungan komunikasi yang baik telah tercipta sesama anggota dalam kelompok maka rasa ketidakpuasanpun akan dapat diatasi.

Akhirnya, setelah dibicarakan fungsi komunikasi dalam organisasi yang dilihat secara mikro, maka sekarang ditinjau pula fungsi komunikasi di tingkat individu.

Sasaran utama di sini ialah tingkah laku komunikasi individu dalam organisasi. Hunt memperkenalkan enam macam fungsi komunikasi yakni: (1) menyampaikan pesan kepada kelompok kerja, (2) memberikan informasi bila diperlukan dalam rapat, meyakinkan anggota rapat atas usul-usul yang diajukan dan memimpin rapat bila dikehendaki, (3) menyampaikan informasi melalui manual tertulis, (4) menyampaikan informasi melalui surat-surat, (5) menyampaikan informasi buat keperluan pemasaran dan (6) menyampaikan argumentasi suatu usulan.

Pada pembicaraan terdahulu telah dijelaskan bahwa komunikasi sebagai proses mempunyai tujuan tertentu. Pihak sumber menginginkan terjadinya perubahan tingkah laku pada pihak penerima sesuai dengan yang diinginkannya. Tujuan itu seringkali tidak dapat tercapai menurut semestinya. Bahkan, tidak mustahil bahwa pesan yang sampai kepada si penerima tidak memberikan kesan apa-apa kepadanya. Masalahnya ialah karena jalan yang ditempuh untuk sampai kepada tujuan itu dipengaruhi oleh bermacam-macam faktor selama proses berjalan. Dengan kata lain ada kekuatan-kekuatan tertentu (tendency) yang menarik gerakan-gerakan dalam proses itu sehingga jalannya tidak merupakan garis lurus. Uraian berikut mencoba pula mengungkapkan kecenderungan-kecenderungan apa yang sering dijumpai dalam proses komunikasi itu. Kecenderungan-kecenderungan tersebut dilihat dari dua aspek yakni (1) arah komunikasi dan (2) isi komunikasi tersebut.

Kehler dkk (1976: 42) menyimpulkan bahwa komunikasi dalam organisasi bergerak menuju berbagai penjurur -- ke bawah (downward), ke atas (upward), ke kiri dan ke kanan (horizontal) dan merencong (diagonal). Sekalipun dalam organisasi segenap penjurur yang disebutkan itu ditempuh oleh komunikasi, namun ada kecenderungan bahwa arah yang ditempuhnya lebih banyak tertuju kepada penjurur tertentu dibandingkan dengan yang menuju jurusan lainnya.

Bentuk organisasi yang bersifat eksploitatif-otoritatif tercermin antara lain pada komunikasi yang pada umumnya lebih banyak bergerak dari atas ke bawah (Likert dalam Hey and Miskel, 1978: 145 ; dalam Kehler dkk, 1976: 27). Kecenderungan demikian terlihat pada keputusan-keputusan yang ditetapkan oleh atasan secara unilateral dengan sedikit penyerahan tanggungjawabnya, bila perlu, kepada pimpinan bawahan tertentu. Pola interaksi sesama anggota organisasi terutama sekali antara urutan hirarki terbatas

sekali. Lewin, Lippit, dan White dalam Goldberg dan Larson (1975: 125) menambahkan bahwa komunikasi dalam kelompok haruslah melalui ketuanya.

Kecenderungan arah komunikasi menjadi lain dalam organisasi yang bersifat konsultatif dan otoritatif yang berfaedah (benevolent authoritative). Komunikasi ke atas diperkuat (confirmatory), cukup diperkenankan (moderate) dan mendapat perhatian (cautious). Pendapat-pendapat bawahan mulai mendapat perhatian untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam menetapkan keputusan (Likert dalam Koehler dkk, 1976: 27, 74).

Likert selanjutnya menjelaskan bahwa dalam organisasi yang bersifat partisipatif, komunikasi mengalir tidak hanya dari atas ke bawah, dari bawah ke atas menurut hirarki, tetapi juga secara horizontal di kalangan teman sekerja (peers). Komunikasi yang demikian cenderung bersifat langsung dan terbuka. Dengan cara demikian seluruh anggota dapat ikut berpartisipasi dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tingkatan kedudukannya (Koehler dkk, 1976: 27).

Sehubungan dengan kecenderungan penggunaan komunikasi ke atas itu Koehler dan Hubert menjelaskan bahwa:

1. Komunikasi ke atas yang positif berguna untuk pengambilan keputusan karena pimpinan tingkat menengah cenderung selalu untuk menyampaikan berita-berita yang dianggapnya baik. Sebaliknya, berita-berita yang tidak baik cenderung untuk tidak diperhatikan dan karenanya tidak disampaikan kepada atasannya;
2. Komunikasi ke atas cenderung digunakan oleh pihak pengambil keputusan jika memang datang sa'atnya. Data-datang yang sampai sebelum keputusan diambil segera dikirimkan ke atas.
3. Komunikasi ke atas cenderung disenangi bila yang

demikian itu sejalan dengan kebijakan pimpinan yang tengah berjalan (current policy). Setiap usulan-usulan atau pendapat yang menunjang keputusan yang telah dibuat diperhatikan dan diterima dengan baik (welcome) dan kalau perlu disebarluaskan (publicized). Sebaliknya, kritikan-kritikan yang datang terutama dari bawahan cenderung untuk tidak dipertimbangkan.

4. Komunikasi ke atas cenderung berhasil secara efektif jika langsung diterima oleh pihak yang dapat melaksanakannya. Seringkali terjadi berita-berita yang diterima tidak dianggap begitu perlu sehingga tidak segera disampaikan kepada pihak yang harus mengetahuinya.
5. Komunikasi ke atas cenderung berhasil dengan efektif bila mempunyai pengaruh intuitif di pihak penerima. Berita-berita yang disampaikan oleh bawahan akan dapat ditanggapi secepatnya jika yang demikian itu sudah diduga sebelumnya oleh pihak yang menerima.

Kecenderungan yang dijumpai seperti terlihat di atas, sekarang dilanjutkan dengan yang dilihat dari aspek isi komunikasi.

Pada pembicaraan tentang pengertian komunikasi telah disinggung bahwa komunikasi sebagai proses mengandung beberapa unsur. Dua unsur utama -- sumber dan penerima -- baru dikatakan terlibat dalam proses komunikasi setelah kedua pihak dihubungkan oleh unsur ketiga yakni pesan "message" atau informasi. Pesan yang disampaikan kepada penerima dikirimkan melalui saluran-saluran yang bersifat verbal yakni dengan menggunakan kata-kata atau non verbal seperti perbuatan (action), gerak muka (facial expression) dan isyarat (gestures). Di samping itu saluran juga dapat merupakan gabungan verbal dan nonverbal. (Hunt, 1980: 37).

Sudah dijelaskan juga bahwa komunikasi itu mengandung maksud. Dikatakan bahwa pihak sumber melalui pesan yang dikirimkannya menginginkan terjadinya perubahan tingkah laku pada pihak penerima sesuai dengan yang dimaksudkannya. Namun, harapan pihak sumber sering tidak sesuai dengan kenyataan yang dihadapi. Komunikasi tidak menghasilkan pertukaran ide atau pengalaman antara kedua pihak yang terlibat yang bertemu pada titik penafsiran yang sama. Hal yang terjadi memperlihatkan bahwa komunikasi tidak atau belum berlangsung secara efektif.

Johnson dan Johnson (1975: 110) mengingatkan bahwa komunikasi efektif baru berjalan bila pihak penerima dapat menerima pesan dari pihak sumber sesuai dengan maksud yang dimiliki oleh si pengirimnya. Bila tidak sesuai, maka masalahnya dapat ditelusuri dengan mengikuti perjalanan pesan itu. Asumsi yang dapat dimajukan antara lain ialah bahwa keberbedaan pesan yang sampai itu adalah akibat perlakuan unsur-unsur yang terlibat dalam proses komunikasi terhadap pesan yang dikirimkan. Dengan kata lain perubahan yang terjadi cenderung disebabkan oleh faktor-faktor tertentu. Di bawah ini dimajukan beberapa bentuk kecenderungan yang dijumpai sehubungan dengan materi komunikasi itu.

1. Pesan cenderung mengalami perubahan karena jauhnya perjalanan yang ditempuhnya untuk sampai ke alamatnya (penerima).
2. Pesan cenderung mengalami perubahan karena ~~berubah-~~nya saluran yang membawanya. Menurut Koehler (1976: 39) pesan-pesan itu singgah (transit) di beberapa tempat.
3. Perubahan pesan cenderung secara alternatif karena akibat proses penghilangan (omission), kesalahan (errors), penyaringan (filtering), penyesuaian (approximation), penungguan giliran (queing) dan lain-lainnya (Koehler dkk, 1976: 198).

4. Orang cenderung menyaring informasi, atau merubahnya dan kadang-kadang tidak bersedia mengkomunikasikannya bila yang bersangkutan menjadi anggota hirarki.
5. Penyaringan (filtering) cenderung terjadi bila orang secara sadar atau tidak menghilangkan beberapa informasi yang lebih terperinci. Ada kecenderungan untuk tidak memberikan informasi kepada atasan bila yang demikian itu secara negatif mencerminkan dirinya.
6. Struktur hirarki cenderung untuk merubah informasi. Bila pesan-pesan yang mengalir ke atas atau ke bawah melewati lima atau enam hirarki yang berbeda, maka sebagian dari pesan itu akan tersaring secara tidak merata (garbled). Walaupun yang demikian, menurut Hunt (1980: 52), tidak dapat dihindarkan dan memang demikianlah kehidupan organisasi, namun kadang-kadang orang secara sadar merubah informasi itu untuk keperluan pribadinya.
7. Individu-individu pada bagian operasi cenderung untuk melaporkan hal-hal menyenangkan atasannya serta menyembunyikan informasi-informasi yang tidak disenangi.
8. Individu-individu pada eselon tertinggi cenderung menghindari diri dari informasi-informasi yang tidak menyenangkan.
8. Menurut Redding dalam Koehler dkk (1976: 202) atasan cenderung mengirimkan informasi ke bawah jika menurut perkiraannya penting untuk penyelesaian tugas, tetapi akan menolak menyampaiannya jika yang demikian itu menurut pertimbangannya merusak kemampuannya bawahannya.
9. Menurut Maier dalam Koehler (1976: 205), bawah-

an cenderung dengan mudah mengirimkan informasi ke atas bila dengan cara demikian atasannya akan merasa senang dan akan memberikan dampak yang baik kepentingan dirinya antara lain, misalnya, untuk keperluan naik pangkatnya.

10. Untuk kepentingan keselamatan dirinya (defensive behaviour), bawahan cenderung akan merubah informasi yang disampaikannya kepada atasannya. Menurut Gibb dalam Koehler (1976: 191), yang demikian itu terjadi bila atasannya tengah mengadakan penilaian terhadap dirinya, atau bila berhadapan dengannya, membela keritikan, bila diperiksa dan sebagainya.
11. Menurut Hunt (1980: 53), ada kecenderungan bahwa pihak eksekutif tidak mempunyai waktu secukupnya untuk membaca surat-surat yang harus dibacanya sebagai akibat banyaknya surat yang datang kepadanya.
12. Guetzkow dalam Koehler (1976: 205) mengatakan bahwa bila individu-individu dari status yang berbeda saling berhadapan, maka terdapat kecenderungan bahwa komunikasi dari yang lebih tinggi kepada yang rendah akan lebih lancar daripada, sebaliknya, dari yang rendah kepada yang tinggi.
13. Menurut Barnard dalam Koehler (1976: 45) informasi cenderung mengalami perubahan diterima oleh penerima karena perbedaan persepsi dan pengertian antara yang dimiliki pengirim dan penerima (semantic differences).
14. Pihak sumber adakalanya cenderung untuk memusatkan perhatiannya kepada isi informasi dengan melupakan kebutuhan si penerima. Kadang-kadang terpusat kepada saluran (channel-oriented) atau kepada sumber (source-oriented) (Williams dalam Shubert (1974: A-6)).

+++

Sebegitu jauh dua pertanyaan telah dapat diselesaikan. Uraian berikutnya menyangkut pertanyaan ketiga: bagaimana hubungan antara bentuk kepemimpinan (leadership style) seseorang dengan jenis dan kadar komunikasinya dalam organisasi. Supaya lebih memudahkan, berturut-turut dijelaskan dulu pengertian kepemimpinan (leadership), bentuk kepemimpinan (leadership styles), jenis komunikasi dan kadarnya.

Hoy dan Miskel (1978: 176) memperkenalkan delapan buah (macam) definisi kepemimpinan (leadership). Salah satu di antaranya ditulis oleh Stogdil yang mengatakan bahwa "kepemimpinan itu merupakan proses mempengaruhi kegiatan suatu kelompok yang diorganisasikan untuk menuju tujuan yang telah ditetapkan dan mencapai tujuan itu". Kemudian sejalan dengan pengertian ini, Piedler melihat bahwa "pemimpin itu adalah seseorang di dalam kelompok yang diserahi tugas untuk mengarahkan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kelompok dengan tugas yang relevan". Dari kedua definisi itu sekurang-kurangnya dapat disimpulkan bahwa pengertian kepemimpinan itu mengandung suatu proses yang sudah barang tentu tidak diam tetapi selalu berubah. Dengan pengertian lain, kepemimpinan itu merupakan suatu yang berkembang dan berkembang sehingga akhirnya menghasilkan seorang pemimpin yang dapat diharapkan.

Sehubungan dengan bentuk kepemimpinan, Koehler dkk (1976: 142) mengatakan bahwa yang demikian itu menyangkut bagaimana caranya pemimpin itu berbuat terhadap pengikut-pengikut yang dipimpinnnya. Satu hal yang perlu diingat ialah bahwa pengertian berbuat di sini tidak dapat disamakan dengan tingkah laku yang mengingatkan kita kepada tingkah laku kepemimpinan (leadership behavior). Bentuk kepemimpinan (leadership style) berbeda dalam hal bahwa istilah ini mengacu kepada sikap

yang mendasari perlakuannya terhadap dalam berbagai situasi kepemimpinan. Tingkah laku kepemimpinan mengandung pengertian tingkah laku tertentu dari seorang pemimpin pada sa'at yang bersangkutan tengah memimpin dan mengawasi kegiatan suatu unit pekerjaan (Hoy dan Miskel, 1978: 190).

Jenis komunikasi dapat dilihat dari berbagai aspek. Dari segi mediana dapat dibedakan komunikasi lisan (oral) dan komunikasi tulisan (written). Komunikasi lisan selanjutnya dapat pula dibedakan antara komunikasi verbal dan yang nonverbal. Kemudian, dari segi sampainya pesan kepada penerima, komunikasi adakalanya dapat langsung diterima -- komunikasi langsung -- dan yang tidak langsung, katakanlah dengan mempergunakan perantara -- komunikasi tidak langsung. Setelah itu, dilihat dari arahnya, maka dijumpai komunikasi ke atas, ke bawah, ke kiri-kanan dan miring (diagonal). Akhirnya, dapat pula dikatakan bahwa ada komunikasi yang bersifat formal di samping yang informal.

Kadar komunikasi seorang pemimpin tercermin pada erat atau renggangnya hubungannya dengan anggota yang dipimpinnya. Hoy dan Miskel (1978: 192) menjelaskan bahwa hubungan antara pemimpin dan anggotanya itu sebagian ditentukan oleh kepribadian (personality) dan tingkah laku pemimpin itu. Atau dengan kata lain, sampai berapa jauh pemimpin itu diterima dan disegani oleh pengikutnya -- yakni tergantung kepada otoritas informalnya.

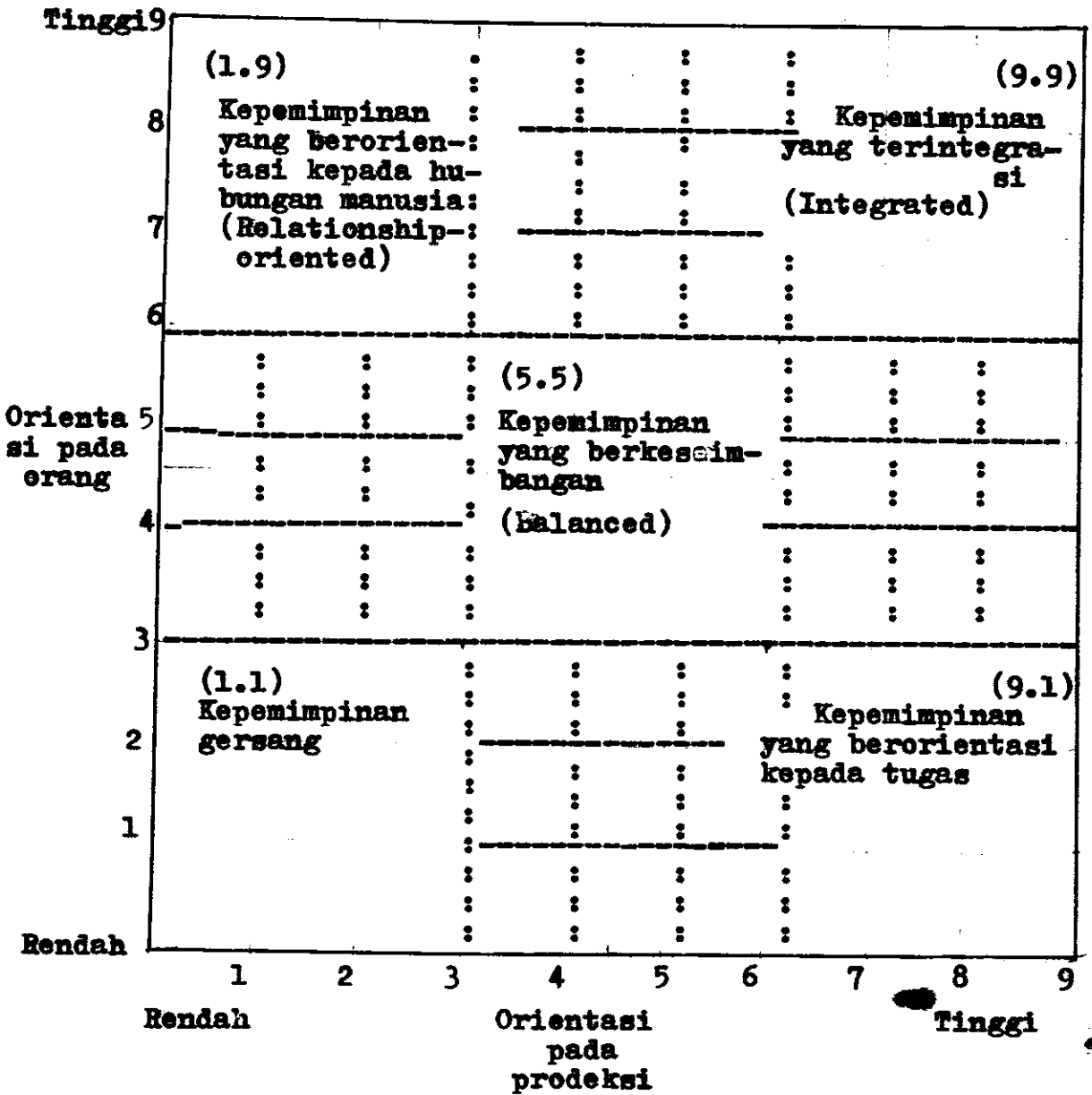
Setelah pengertian bentuk kepemimpinan, jenis dan kadar komunikasi dapat dijelaskan, maka sekarang dicoba melihat hubungan ketiga variabel itu. Sebenarnya, bentuk-bentuk kepemimpinan itu sangat bervariasi sesuai dengan beragamnya teori yang melandasinya. Pada kesempatan ini, diperkenalkan konsep bentuk kepemimpinan yang diciptakan oleh Blake dan Mouton yang dikenal dengan managerial grid. (Hoy dan Miskel, 199). Model ini

terdiri dari dua dimensi utama -- yang berkenaan dengan produksi dan dengan manusia. Dimensi yang bertalian dengan produksi tidak hanya terbatas pada barang-barang. Pengertian ini mencakup apa saja yang diperbuat oleh orang untuk keperluan organisasi. Dimensi terhadap orang terutama sekali berhubungan dengan hubungan hangat dan sehat di kalangan setiap pribadi orang yang terlibat dalam kegiatan organisasi.

Pada gambar halaman 21 managerial grid memperlihatkan dua dimensi yang dimaksud. Setiap sumbu yang menunjukkan dimensi itu dibagi 9 dan dinomori dari satu sampai dengan sembilan. Dari perlakuan yang demikian dihasilkan sebanyak 9×9 grid = 81, angka yang menunjukkan jumlah bentuk kepemimpinan yang diperoleh. Namun, Blake dan Mouton membatasi analisisnya hanya sampai lima bentuk yakni bentuk 9.1, 1.9, 1.1, 9.9, dan 5.5. Kemudian dari kelima bentuk kepemimpinan itu dapat ditarik ciri-cirinya masing-masing sebagai berikut:

Bentuk Kepemimpinan	Komunikasi	
	jenis	kadar
9.1	formal satu arah ke bawah	rendah
1.9	informal lebih banyak membicarakan masalah sosial	tinggi
1.1	tak menentu	rendah
9.9	dua arah atau le bih terbuka	tinggi
5.5	formal dan informal	moderat

Bentuk Kepemimpinan dan
Komunikasi



Managerial Grid

+ +
+ +

Pertanyaan masing-masing nomor satu, dua dan tiga telah dapat diselesaikan. Menyusul kini pertanyaan terakhir: Apakah langkah-langkah/usaha-usaha yang patut dilakukan agar maksud tujuan komunikasi tercapai?

Pada pembicaraan terdahulu telah diungkapkan apa yang menjadi tujuan komunikasi -- mengadakan perubahan tingkah laku pada pihak penerima sesuai dengan yang dimaksudkan oleh sumber. Bila tujuan tersebut barulah dikatakan bahwa komunikasi telah beralngsung dengan efektif. Williams dalam Shubert (1974: A-7) menambahkan bahwa perubahan yang dimaksudkan itu meliputi pengetahuan, sikap, dan tingkah laku yang kelihatan (evert behavior).

Downs dalam (Hby dan Miskel, (1968: 240) melengkapi kriteria komunikasi yang efektif sebagai berikut:

1. Mempunyai kualitas yang baik dari segi pesan dan penampilannya (presentation). Kualitas ini diukur dari kejelasannya, ketepatan waktunya, konsistensinya, panjangnya, dan kebersamaan perhatian (mutual interest).
2. Menyampaikan pihak sumber kepada hasil yang diinginkan (untuk memberitahukan (informing), mengadakan evaluasi, memerintahkan dan mempengaruhi (influencing).
3. Menyampaikan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi di samping tujuan pribadi.

Informasi tentang kriteria komunikasi yang efektif sangat berguna bagi seseorang yang ingin memperbaiki kesalahan-pasangan dalam komunikasi yang pernah dialaminya. Informasi yang demikian tidak saja berguna bagi setiap pribadi yang pasti akan terlibat dalam peristiwa komunikasi tetapi sangat diperlukan sekali bagi seseorang yang dalam kedudukannya yang bersangkutan berfungsi sebagai seorang pemimpin.

Seorang pemimpin yang baik dari suatu organisasi akan selalu memperhatikan peranan hubungan antara unsur-unsur yang terlibat dalam organisasinya itu. Dia akan melihat bahwa ada tiga bentuk hubungan yang sangat penting artinya bagi kelangsungan hidup organisasi yang dipimpinnya. Ketiga hubungan itu ialah (1) hubungan pengadaan (producing relationship), (2) hubungan pemeliharaan (maintaining relationship) dan (3) hubungan pembaruan (innovating relationship). Dalam hubungan pengadaan sang pemimpin selalu memikirkan bagaimana supaya organisasi tetap berjalan (getting the job done), dalam hubungan pemeliharaan difikirkan bagaimana supaya organisasi tetap berada dalam keadaan sehat -- cocoknya tujuan, cukupnya komunikasi, berimbangya kekuatan, pemamfa'atan sumber-sumber, penyesuaian dan sempurnanya penyelesaian masalah (Miles dalam Milstein dan Belasco, 1973: 428)-- sedang dalam hubungan pembaruan^a difikirkan bagaimana mendapatkan ide-ide baru dan pemeliharaannya . Proses pembaruan yang meliputi usaha penciptaan (creating), penyebaran (diffusing) dan pelaksanaan (implementing) tidak dapat akan berjalan dengan sebaik-baiknya kecuali faktor komunikasi yang efektif tetap selalu diperhitungkan. Eratnya hubungan-hubungan yang ada dalam organisasi itu hanya mungkin dengan adanya komunikasi yang efektif itu. (Danowski dalam Shubert, 1974: H-4).

Di atas keyakinan besarnya peranan komunikasi itu dalam organisasi maka perlu dilakukan usaha-usaha atau langkah-langkah yang akan dapat menghantarkan organisasi kepada tujuannya.

Apa yang diperkatakan sekarang didekati dari dua aspek komunikasi yakni proses dan efeknya. Dalam hal yang bertalian dengan proses dibicarakan keterampilan komunikasi verbal dan nonverbal, dan keterampilan mendapatkan informasi. Sedang dalam daerah efek komunikasi akan di-

bahas hal-hal yang menyangkut kepuasan komunikasi dan taraf pengetahuan.

Downs, pada halaman 22, telah menjelaskan pentingnya kualitas pesan dan penampilannya untuk tercapainya komunikasi yang efektif. Ini sudah barang tentu erat sekali hubungannya dengan kualitas pihak sumber. Pihak sumber dituntut mempunyai keterampilan yang meyakinkan dalam kegiatan komunikasi.

✓ Sebagai calon pemimpin suatu organisasi, penulis melihat betapa pentingnya pembinaan ketrampilan berkomunikasi tidak saja pada kelompok pimpinan dalam organisasi itu tetapi -- tidak kurang pentingnya-- pada kelompok pekerja. Berhasilnya pembinaan terhadap kelompok pimpinan diharapkan akan memberikan dampak yang positif terhadap pertumbuhan organisasi yang sehat. Seterusnya keberhasilan pembinaan para pekerja dalam keterampilan komunikasinya diharapkan akan memberikan udara baru kepada iklim organisasi. Rasa hormat, segan dan wibawa terhadap atasan akan semakin tumbuh dengan adanya komunikasi yang semakin lancar. Melalui keterampilan berkomunikasi para kelompok pimpinan akan dapat menyesuaikan secara berangsur-angsur gaya kepemimpinannya kepada manajemen yang orientasinya tidak hanya semata kepada tujuan tetapi tidak kurang pentingnya adalah pemeliharaan hubungan yang manusiawi antara sesama mereka dan kepada bawahannya.

Pembinaan keterampilan berkomunikasi diarahkan kepada komunikasi verbal dan nonverbal. Secara berkala dan bergilir diusahakan kegiatan latihan-latihan berkomunikasi dengan menitik beratkan kepada menyimak dengan penuh perhatian, berbicara dengan jelas, memberikan dan menerima keritikan secara jujur dan baik, memahami isyarat nonverbal dan menyadari bahwa arti yang disampaikan pembicara bukan terletak pada bahasanya tetapi dalam diri sumber sendiri.

Dalam program latihan juga diperkenalkan dan dilatih memahami dan melakukan keterampilan berkomunikasi nonverbal. Pokoknya, dengan program yang direncanakan nantinya para peserta akan dapat berkomunikasi dengan baik pada berbagai situasi.

Selain dari keterampilan yang sudah disebutkan, maka anggota organisasi perlu juga dilatih untuk mencari informasi sendiri, yang demikian sangat penting artinya bagi usaha organisasi dalam proses inovasinya. Inovasi menuntut anggotanya untuk dapat menambah ilmunya sendiri dalam mengikuti perkembangan organisasi yang semakin maju.

Kepuasan berkomunikasi besar sekali sumbangannya terhadap kepuasan bekerja dan sekali gus memberikan dampak positif terhadap peningkatan produksi (Danowski dalam Shubert: 1974: H-8). Karena itu ukuran keberhasilan komunikasi antara lain ditandai oleh kepuasan pihak yang selesai berkomunikasi. Segi-segi kepuasan ini meliputi saluran, isi, kegunaan, ketepatan, dan ketepercayaan informasi. Usaha ke arah komunikasi yang efektif tidak dapat dipisahkan terhadap latihan-latihan memilih saluran informasi yang tepat, mencarikan isinya yang memuaskan dan berguna bagi pihak penerima, di samping tidak terdapat kesalahan-kesalahan dan penuh dengan kebenaran.

Usaha pembinaan keterampilan berkomunikasi perlu diikuti dengan peningkatan ilmu pengetahuan. Hambatan dalam berkomunikasi tidak jarang dijumpai karena perbedaan ilmu pengetahuan yang dimiliki oleh kedua belah pihak yang terlibat dalam kegiatan komunikasi. Peningkatan ilmu tidak saja akan menguntungkan bagi lancarnya komunikasi tetapi diharapkan juga akan meningkatkan kemampuan anggota dalam memahami "kebudayaan" organisasi sendiri.

Proses komunikasi memerlukan sekurang-kurangnya dua orang yang terlibat di dalamnya. Sehubungan dengan itu pemahaman tentang komunikasi juga perlu dilihat dari komunikasi dua orang itu (dyad communication). Komunikasi

diad ini dalam organisasi adakalanya bersifat vertikal yakni antara atasan dan bawahan atau sebaliknya. Bentuk diad lainnya yang sering dijumpai ialah yang bersifat horizontal yakni komunikasi antara sesama pekerja (peers). Danowski dalam Shubert(1974: H-10) mengingatkan pentingnya diad horizontal dalam organisasi. Dijelaskannya bahwa bentuk diad seperti ini sangat berpengaruh terhadap kepuasan pekerjaan pekerja. Kepuasan itu akan lebih meningkat bila terdapat keterbukaan dalam komunikasi. Komunikasi demikian ditandai oleh persamaan status kedua unsur yang terlibat terlepas dari pertimbangan bahwa hubungan keduanya sebenarnya secara hirarkis antara atasan dan bawahan. Semakin sama status keduanya semakin lebih terkukalah kemungkinan keterbukaan komunikasi itu. Atas pertimbangan demikian peningkatan komunikasi dalam organisasi sudah perlu mempertimbangkan pentingnya keterbukaan dalam komunikasi dalam diad yang diperkatakan.

Setelah unsur manusia yang terlibat dalam komunikasi dibenahi, maka supaya komunikasi dapat mencapai sasarannya unsur beritanya perlu dibenahi supaya berkualitas tinggi. Maksudnya ialah bahwa pesan yang disampaikan tidak mengalami perubahan apapun. Namun, harapan tersebut tidak akan mungkin dapat dipenuhi atas dasar pertimbangan bahwa pesan yang dikirimkan itu tidak dapat luput dari distorsi. Kencenderungan-kecenderungan yang bertalian dengan distorsi ini sudah dibicarakan pada uraian sebelumnya. Masalahnya sekarang ialah usaha apa yang dapat dilakukan agar distorsi dapat dikurangi sebanyak mungkin.

Byron dkk dalam Shubert (1974: B-1 -- 19) menurunkan beberapa prinsip dalam mengurangi distorsi yakni:

1. Tingkatkan penggunaan umpan balik (feedback)
2. Perbanyak ulangan (repetisi)
3. Tingkatkan persamaan dan saling pengenalan (familiarity) antara sumber dan penerima

4. Tingkatkan pengetahuan penerima terhadap judul yang diperkatakan
5. Usahakan agar pesan tidak panjang
6. Susunlah pesan dengan baik
7. Kurangi jumlah mata penghubung dalam rantai transmisi
8. Kenali latar belakang penerima

Petunjuk-petunjuk yang telah dikemukakan oleh Byren dkk di atas dilengkapi oleh Danowski (dalam Shubert, 1974: H-19) sebagai berikut:

1. Gunakan format informasi. Format ini dapat berbentuk daftar isian dan dengan demikian informasi-informasi tertentu dapat beredar secara teratur tanpa kekhawatiran terhadap adanya distorsi. Surat lamaran bekerja (application), misalnya dapat berbentuk format sehingga yang memerlukan tinggal mengisi yang kosong saja.
2. Gunakan lebih dari satu komponen yang diberi tanggungjawab terhadap ketidakberubahannya informasi tertentu. Komponen-komponen yang akan mendapat untung dari pengiriman informasi yang tepat, misalnya untuk promosi dirinya, akan selalu berusaha mengirimkan informasi secermat dan selengkap mungkin.

Pada halaman 17 dikemukakan bahwa pihak eksekutif cenderung tidak mempunyai waktu yang cukup untuk membaca surat-surat yang harus dibacanya. Yang demikian terjadi karena banyaknya informasi yang tidak dapat diolahnya (overloaded). Cara seperti itu tentu akan merugikan kepada organisasi karena kemungkinan banyaknya informasi yang terbuang percuma. Untuk itu saran-saran berikut diharapkan akan dapat membantu pemecahan masalahnya:

1. Bentuk sistem penyaringan (filtering). Untuk ini perlu ditetapkan kriteria penilaian terhadap surat-surat yang masuk. Dari kriteria ini dapatlah diberikan prioritas kepada surat-surat tertentu untuk diproses.
2. Pergunakan komponen tertentu (gatekeeper) untuk menyaring informasi. Berikan kepercayaan kepadanya untuk melakukan pekerjaan tersebut atas dasar kriteria penyaringan yang sudah ditetapkan sebelumnya. (Danowski dalam Shubert, 1974: H-26)

Hambatan yang lebih merugikan komunikasi ialah adanya informasi yang benar-benar dibendung mati sehingga tidak sampai kepada tujuannya (communication breakdown). Menurut Danowski dalam Shubert, 1974 (H-28 -- H-29) hambatan-hambatan seperti itu disebabkan oleh empat hal yakni: (1) kurangnya persamaan makna (lack of shared meaning), (2) terlalu banyaknya informasi, (3) ancaman terhadap harga diri (self-concept) dan (4) perkiraan yang meleset (false expectation).

Seringkali terbentang jurang komunikasi antara kedua pihak dalam peristiwa komunikasi karena tidak dapatnya saling pengertian antara keduanya. Pihak yang satu menafsirkan pesan yang diterimanya berbeda dari yang dimaksudkan oleh sumbernya. Keadaan yang menyebabkan terjadinya hambatan komunikasi ini juga ditimbulkan oleh terlalu banyaknya informasi yang diterima sehingga tidak seluruhnya dapat diolah. Akibatnya ada kemungkinan informasi itu tidak sempat sampai kepada penerimanya. Kemudian, karena sesuatu hal komponen tertentu tidak dapat menyampaikan pesan yang singgah kepadanya karena pribadinya merasa dirugikan oleh pihak lain. Surat-surat yang biasanya melalui yang bersangkutan sekarang tidak diprosesnya lancar-

an demikian. Sikapnya menjadi defensif. Akhirnya perasaan kecewa karena harapannya terhadap sesuatu tidak terka-bul dapat menyebabkan yang bersangkutan menghambat lan-carnya komunikasi. Perasaan frustrasi, bingung dan lain sebagainya mendorongnya untuk lari kepada tindakan pem-beikotan informasi yang sampai kepadanya.

Masalahnya sekarang ialah bagaimana mengurangi ham-batan informasi yang digambarkan di atas. Danowski meli-hat komunikasi-meta sebagai solusi yang paling baik un-tuk memperbaiki hambatan dalam komunikasi. Komunikasi-meta ialah mengkomunikasikan hal yang bertalian dengan komunikasi. Pertanyaan seperti "Kenapa kau diam?" dalam peristiwa komunikasi mengandung maksud mempertanyakan ke-napa komunikasi tidak lancar. Dengan mempertanyakan se-perti itu dapatlah dicarikan kerikil-kerikil penghambat komunikasi itu.

+ +
+
+ +

Dengan demikian terjawablah keempat pertanyaan yang diajukan pada halaman pertama tulisan ini. Penu-lis menginsafi bahwa jawaban tersebut masih dangkal sekali sedangkal referensi yang didapatkan untuk itu. Semoga bermamfa'at untuk diri penulis sendiri.

Padang, 2 Mei 1983

MILIK PERPUSTAKAAN
- IKIP - PADANG -

20/5/83