

**Salah satu bagian mendasar dari sebuah organisasi adalah adanya hierarki. Sejak 1950-an, para peneliti telah sangat tertarik tentang bagaimana informasi disampaikan pada berbagai tingkat hierarki organisasi.**

**Bagaimana informasi disampaikan di sekitar organisasi biasanya disebut sebagai STRUKTUR KOMUNIKASI.**

# Perspektif mengenai Aliran Informasi Organisasi

## Channels


Pesan sebagai objek konkret yang dapat diteruskan melalui saluran komunikasi yang ditetapkan dengan jelas dalam suatu organisasi. Intinya, perspektif saluran berfokus pada bagaimana pesan mengalir di sepanjang saluran komunikasi dan bukan pada hubungan antara pengirim dan penerima. Di bawah perspektif ini, penerima menjadi individu pasif dalam proses komunikasi

## Observable Networks

Cara lain yang dapat dipelajari para sarjana tentang bagaimana komunikasi benar-benar terjadi dalam suatu organisasi adalah dengan benar-benar melihatnya terjadi. Mengamati bagaimana komunikasi terjadi dalam suatu organisasi memberikan informasi yang paling akurat, tetapi proses penelitian akan sangat memakan waktu.

## Perceived Networks

Menyangkal keberadaan jaringan komunikasi, sebaliknya menunjukkan bahwa jaringan adalah struktur hubungan komunikasi yang dirasakan



Kami percaya... tidak ada jaringan komunikasi dalam arti analog dengan jaringan komputer atau telepon atau stasiun televisi. Karena jaringan adalah struktur abstrak dari hubungan komunikasi yang dirasakan yang berfungsi sebagai seperangkat aturan dan sumber daya yang digunakan aktor dalam mencapai perilaku komunikasi

Corman dan Scott

## Struktur Abstrak Tersebut Dapat Dipecah Menjadi Dua Bagian Dasar



Jaringan Komunikasi Formal

Kata **FORMAL** menggambarkan kepatuhan pada serangkaian persyaratan perilaku konvensional. Komunikasi formal adalah bentuk komunikasi organisasi yang ada dalam **ATURAN & NORMA** yang ditetapkan oleh suatu organisasi.



Jaringan Komunikasi Informal

- **ATURAN KOMUNIKASI** adalah standar atau arahan yang mengatur bagaimana komunikasi terjadi dalam suatu organisasi. Dinyatakan secara eksplisit dan dapat ditemukan pada kebijakan dan prosedur suatu organisasi.
- **NORMA KOMUNIKASI** adalah standar atau pola komunikasi yang dianggap tipikal. Ketika aturan komunikasi dinyatakan secara eksplisit, norma komunikasi hanya dipelajari melalui pengamatan aktif perilaku komunikatif dalam organisasi.

# Komunikasi Formal dalam Organisasi

Untuk memahami komunikasi formal dalam organisasi, terdapat komunikasi tiga arah yang terjadi, yaitu:

---

Komunikasi ke bawah  
(*downward communication*)

Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi horizontal atau lateral (*horizontal or lateral communication*)

**Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)**  
Terdiri dari pesan-pesan yang dimulai di bagian atas hierarki dan ditransmisikan hingga ke hierarki terendah. Dapat dianggap sebagai pendekatan top-down dalam komunikasi organisasi.

# Sejarah *Downward Communication*

C. J. Dover menelusuri sejarah komunikasi ke bawah melalui pemanfaatan publikasi karyawan.

---

## Era Hiburan (Entertainment Era)

Periode sebelum Perang Dunia II. Selain arahan mendasar, sebagian besar komunikasi selama Era Hiburan sebagian besar berurusan dengan gosip, obrolan sosial tentang karyawan, pemberitahuan hari ulang tahun, lelucon, pemberitahuan lokal mengenai rekreasi dan hiburan, dll

## Era Informasi (Information Era)

Terjadi pada tahun 1940-an. Sehingga informasi yang sepele dan menghibur menjadi tidak perlu. Penekanan konten untuk memberi info pada karyawan tentang rencana, operasi, dan kebijakan perusahaan. Termasuk laporan pertumbuhan dan ekspansi perusahaan, prospek bisnis dan industri, laporan keuangan, dan informasi tentang produktivitas, biaya, dan rencana tunjangan karyawan.

## Era Interpretasi dan Persuasi

Terjadi pada 1950-an. Selama tahun 1950-an, publikasi karyawan mempertahankan aspek hiburan dan informasi, tetapi menambahkan perspektif organisasi tentang informasi dalam upaya untuk menafsirkan informasi dan membujuk karyawan untuk menginterpretasikan organisasi.

# Tipologi *Downward Communication*

Tipologi Katz dan Kahn memecah komunikasi ke bawah menjadi lima jenis:

1

## Instruksi Kerja

Penjelasan dari manajemen terkait dengan bagaimana mereka ingin seorang karyawan melakukan pekerjaannya

2

## Rasionalitas Pekerjaan

Dasar pemikiran mengenai suatu pekerjaan, yaitu pernyataan dasar tentang tujuan dari suatu pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut terkait dengan tujuan menyeluruh organisasi.

3

## Prosedur & Praktek

Prosedur adalah urutan langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu. Praktek, di sisi lain, adalah perilaku yang harus dilakukan orang secara umum.

4

## Umpan Balik

Karyawan dapat tumbuh dan menjadi lebih cakap dengan pekerjaannya jika menerima umpan balik dari atasan mereka. Terdiri dari umpan balik positif & negatif serta umpan balik sumatif & formatif

5

## Indoktrinasi Karyawan

Proses menanamkan kepada seorang karyawan dengan sudut pandang partisan/ideologis. Membantu anggota baru mengadopsi sikap ideologis yang terkait dengan budaya dan tujuan organisasi.



# Permasalahan *Downward Communication*

Randy Hirokawa mencatat dua masalah utama terkait dengan komunikasi ke bawah:




Keakuratan Informasi

Ada dua cara utama agar keakuratan suatu pesan dapat terdistorsi. Pertama, beberapa pesan didasarkan pada informasi yang tidak akurat. Kedua, sebagai akibat dari banyak orang dalam rantai komunikasi, atau seperti yang dikatakan W. Charles Redding sebagai transmisi serial



Kecukupan Informasi

Ada dua kemungkinan: kekurangan komunikasi (*underload communication*) terjadi ketika bawahan tidak diberikan informasi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dan kelebihan komunikasi (*overload communication*) terjadi ketika bawahan diberikan terlalu banyak informasi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka



**Selain dua masalah utama Randy Hirokawa  
terkait dengan komunikasi ke bawah, terdapat  
masalah ketiga pada komunikasi ke bawah**

Utilitas Informasi mencakup apakah informasi yang diberikan benar-benar bermanfaat atau tidak. Seringkali informasi yang ditransmisikan pada individu dalam organisasi sama sekali tidak berguna bagi individu tersebut.

# Metode Efektif *Downward Communication*

1

**Memastikan informasi yang akurat dengan melakukan verifikasi**

2

**Memastikan bahwa jumlah informasi yang disampaikan kepada bawahan memadai dan bermanfaat**

3

**Sumber pesan, karena memiliki dampak yang kuat, pesan-pesan penting harus datang dari bagian atas hierarki**

4

**Jenis saluran komunikasi yang digunakan untuk transmisi pesan ke bawahan**

5

**Memilih dengan cermat media komunikasi yang digunakan untuk komunikasi ke bawah**



## **Komunikasi Ke Atas** ***(Upward Communication)***

Terdiri dari pesan-pesan yang dimulai di bagian bawah hierarki dan ditransmisikan naik hingga ke hierarki tertinggi. Dapat dianggap sebagai pendekatan bottom-up

# Fungsi *Upward Communication*

Randy Hirokawa mencatat bahwa komunikasi ke atas memiliki empat fungsi yang sangat penting



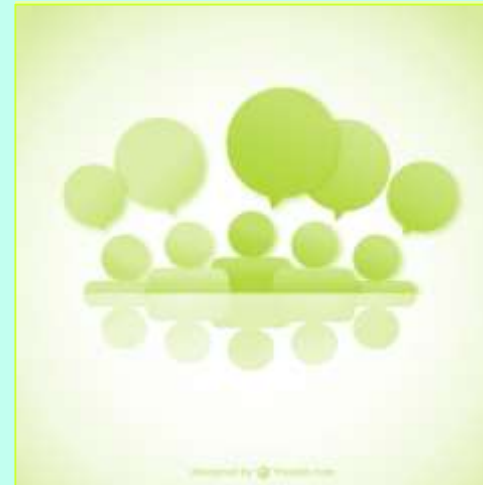
01

Memungkinkan manajemen memastikan keberhasilan komunikasi ke bawah yang sebelumnya disampaikan



02

Memungkinkan individu di bagian bawah hierarki memiliki suara dalam kebijakan dan prosedur



03

Memungkinkan bawahan menyuarakan saran dan pendapat untuk membuat lingkungan kerja lebih baik



04

Memungkinkan manajemen menguji bagaimana karyawan akan bereaksi terhadap kebijakan dan prosedur baru

# Tipologi *Upward Communication*

Tipologi Katz dan Kahn membagi komunikasi ke atas menjadi empat jenis:



01

Informasi tentang tugas yang dihadapi, mengkomunikasikan pada manajemen untuk membantu seseorang menyelesaikan pekerjaannya



02

Informasi tentang bawahan itu sendiri dibagi menjadi dua kategori: informasi pribadi dan profesional



03

Informasi tentang rekan kerja dan masalahnya. Atasan sering mengandalkan bawahan untuk melaporkan masalah terkait hal tersebut



04

Informasi tentang kebijakan dan prosedur organisasi. Membantu manajemen melihat di mana kebijakan, aturan, dan gaji lebih berpengaruh



## **Komunikasi Ke Atas yang Kritis (*Critical Upward Communication*)**

Merupakan umpan balik yang kritis terhadap tujuan organisasi dan perilaku manajemen. Disebut juga *employee voice, issue selling, whistle-blowing, championing, dissent*, dan *boat rocking*



# Variabel Terkait *Upward Communication*

Untuk membantu memahami komunikasi ke atas, akan dibahas secara singkat dua variabel terkait yaitu



## Keheningan Karyawan (*Employee Silence*)

Fenomena komunikasi di mana karyawan secara sengaja atau tidak sengaja menyembunyikan informasi yang mungkin berguna bagi pemimpin atau organisasinya

## Perbedaan Pendapat (*Organizational Dissent*)

Memiliki dua proses dasar:

- (1) Karyawan merasa terpisah dari organisasinya,
- (2) Karyawan tersebut menyatakan ketidaksetujuan tentang beberapa aspek dari filosofi organisasinya.



# Keheningan Karyawan

Ada tiga bentuk umum dari keheningan karyawan:

---

## Keheningan-diam (*Acquiescent Silence*)

Bentuk keheningan karyawan yang terjadi ketika karyawan dilepaskan di tempat kerja dan merasa mereka tidak bisa membuat perbedaan

## Keheningan Defensif (*Defensive Silence*)

Terjadi ketika seorang karyawan percaya bahwa berbicara akan membahayakan dirinya, sehingga karyawan memilih untuk tidak berbicara

## Keheningan Prososial (*Prosocial Silence*)

Bentuk keheningan karyawan yang terjadi karena karyawan ingin tampil kooperatif dan/atau altruistik di tempat kerja

# Mitos mengenai Keheningan Karyawan

Detert, Burris, & Harrison (2010) membongkar empat mitos tentang keheningan karyawan:



01

Wanita dan karyawan nonprofesional menahan lebih banyak informasi daripada pria dan karyawan profesional



02

Jika karyawan berbicara secara terbuka kepada atasan, mereka tidak akan menahan diri



03

Jika karyawan tidak angkat bicara, itu karena mereka tidak merasa aman melakukannya, terlepas dari semua usaha atasan



04

Satu-satunya masalah yang ditakutkan karyawan adalah dugaan serius tentang kegiatan ilegal atau tidak etis

# Permasalahan *Upward Communication*

Randy Hirokawa mencatat bahwa ada dua masalah utama yang terkait dengan komunikasi ke atas:

---

## Distorsi

Tiga kemungkinan penyebab kegagalan (distorsi) dalam komunikasi ke atas

Bawahan tidak memercayai atasannya, akibat dari persepsi bawahan tentang pengaruh atasan terhadap masa depan bawahan, dan berkaitan dengan keinginan individu untuk naik jabatan (mobilitas)

## Penyaringan

Atasan harus belajar menyaring informasi dari semua arah yang tidak perlu

Pada saat yang sama, bawahan juga perlu mempelajari informasi apa yang diperlukan atasan mereka dan informasi apa yang tidak perlu.

# Metode Efektif *Upward Communication*

Detert, Burris, & Harrison (2010) membongkar empat mitos tentang keheningan karyawan:



01

Membangun hubungan saling percaya dengan bawahan



02

Menggunakan berbagai strategi ketika meminta bawahan melakukan komunikasi ke atas



03

Dengan jelas menunjukkan bahwa input bawahan dianggap serius



04

Pengurangan hambatan fisik antara atasan dan bawahan untuk meningkatkan interaksi

# Komunikasi Horizontal/Lateral

Pesan-pesan yang dikirimkan ke individu lain pada bagian yang sama (sejajar) dari hierarki organisasi

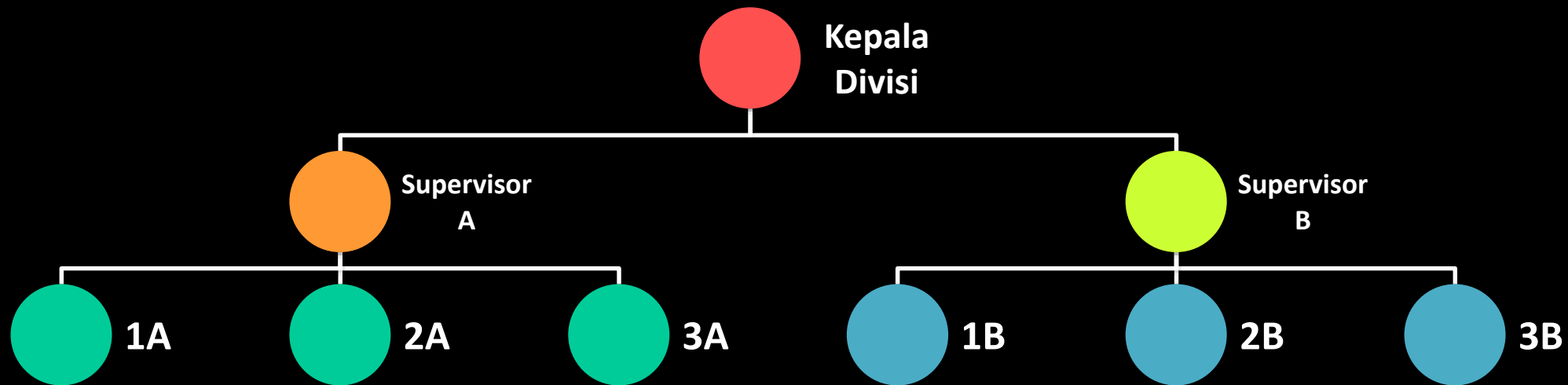
---

**Intinya, komunikasi horizontal atau lateral terjadi ketika individu yang memiliki status yang kira-kira sama berinteraksi satu sama lain dalam suatu organisasi.**

**Salah satu teoritikus paling awal tentang sifat komunikasi horizontal atau lateral adalah seorang insinyur pertambangan Prancis bernama Henri Fayol yang percaya bahwa komunikasi dalam suatu organisasi harus naik/turun melalui saluran komunikasi yang sangat jelas**

# Scalar Chain

Contoh hierarki organisasi dengan satu kepala divisi, dua supervisor, dan enam bawaha

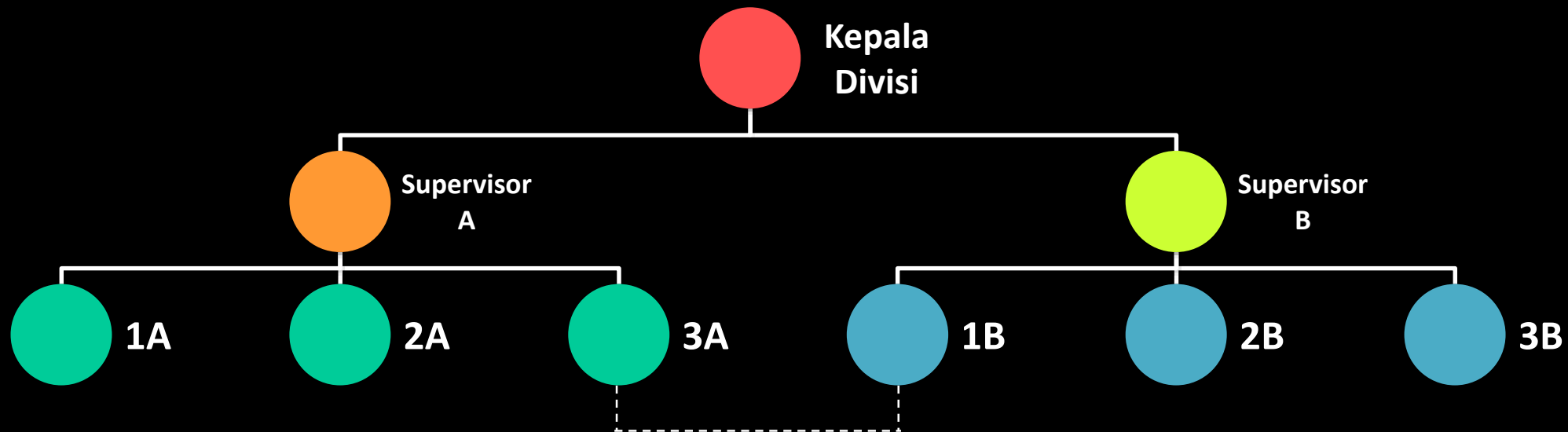


## Menurut Henry Fayol

Jika karyawan 3A yang bekerja di bawah Supervisor A perlu mengkomunikasikan sesuatu kepada karyawan 1B yang bekerja di bawah Supervisor B, pesan harus naik ke atas, baru kemudian ke bawah. Dalam hal ini, karyawan 3A, akan mengkomunikasikan pesan pada Supervisor A yang kemudian akan mengkomunikasikan pesan tersebut ke kepala divisi. Kemudian dari Kepala Administrator pesan akan dikomunikasikan pada Supervisor B, yang akhirnya akan mengkomunikasikan pesan tersebut kepada karyawan 1B.

# Fayol's Bridge

Fayol percaya bahwa rantai komunikasi alternatif diperlukan selama periode krisis



## Jembatan Fayol

Ketika informasi diperlukan untuk sampai dengan cepat karena krisis, Fayol menciptakan mekanisme sementara yang akan menjembatani dua orang pada tingkat hierarki yang sama. Jika Supervisor A percaya bahwa penting bagi karyawan 1B menerima informasi tersebut dengan cepat, maka Supervisor A akan memberikan izin kepada karyawan 3A untuk mengirimkan informasi itu langsung ke karyawan 1B.



# Tipologi Komunikasi Horizontal/Lateral

Menurut Randy Hirokawa ada empat fungsi untuk komunikasi horizontal/lateral:



## Task Coordination

Membantu anggota organisasi mengoordinasikan tugas untuk membantu sistem mencapai tujuannya



## Problem Solving

Memungkinkan anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah. Brainstorming lebih efektif ketika banyak departemen yang berpikir tentang bagaimana menyelesaikan masalah tertentu



## Information SHaring

Hanya dengan berbagi informasi, anggota organisasi menjadi sadar akan kegiatan organisasi dan kolega mereka



## Conflict Resolution

Ketika individu saling bertentangan, cara termudah untuk menyelesaikan konflik adalah melalui interaksi langsung



# Permasalahan Komunikasi Horizontal/Lateral

Empat masalah dasar yang berdampak negatif pada komunikasi horizontal/lateral suatu organisasi:



Lack of Rewards

Tidak adanya struktur penghargaan untuk komunikasi horizontal/lateral



Inter-departmental Competition

Ketika departemen dipaksa untuk bersaing, maka tidak aneh ketika menimbun informasi menjadi fenomena umum



Intra-organizational Conflict

Alasan paling umum terjadinya konflik antar departemen adalah persepsi tentang tujuan yang tidak sesuai



Lack of Lateral Understanding

Pemahaman lateral adalah tingkat di mana individu dalam organisasi paham tujuan dan fungsi individu di berbagai departemen di seluruh organisasi

# Metode Efektif Komunikasi Horizontal/Lateral

Mengembangkan pemahaman lateral (*develop lateral understanding*)

1

Rantai jomando yang fleksibel  
(*flexible chain of command*)

2

Arah berbagi yang jelas dan konsisten  
(*share clear and consistent direction*)

3

Memberi contoh (*set the example*),  
yaitu oleh atasan atau manajemen

4

Melembagakan tim yang lateral  
(*institute lateral teams*)

5

Memastikan akuntabilitas kepada  
departemen dan organisasi

6

Menyediakan Pelatihan (Make  
Training Available)

# Jaringan Komunikasi Informal

Seringkali disebut sebagai komunikasi selentingan atau grapevine communication

Istilah grapevine pada awalnya diciptakan selama Perang Saudara karena saluran telegraf yang digunakan oleh intelijen Angkatan Darat dirangkai melalui pohon-pohon dan kabelnya sering menyerupai tanaman anggur

Menurut Mishra, pesan-pesan yang datang melalui saluran tersebut sering kali sangat membingungkan atau tidak akurat sehingga segera ada desas-desus yang dikatakan berasal dari selentingan. Saat ini selentingan organisasi merupakan bagian standar dari kehidupan organisasi manapun. Bahkan, para peneliti memperkirakan bahwa 70% dari semua komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi terjadi pada jaringan komunikasi informal.

# ***Grapevine* (Komunikasi Selentingan)**

Delapan alasan mengapa komunikasi selentingan ada dalam organisasi

---

- Lebih cepat dari jaringan komunikasi formal dan dapat dengan mudah disampaikan melalui karyawan tanpa pengekangan.
- Dapat membawa informasi berguna dengan cepat ke seluruh organisasi.
- Dapat menambah informasi yang disebarluaskan melalui jaringan komunikasi formal.
- Menyediakan tempat bagi imajinasi dan pemahaman karyawan.
- Memuaskan kebutuhan karyawan untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi dalam suatu organisasi.
- Membantu karyawan merasakan rasa memiliki di dalam organisasi.
- Berfungsi sebagai sistem peringatan dini mengenai krisis organisasi dan memikirkan apa yang akan karyawan lakukan jika krisis benar-benar terjadi.
- Membantu membangun kerja tim, memotivasi karyawan, dan menciptakan identitas perusahaan.

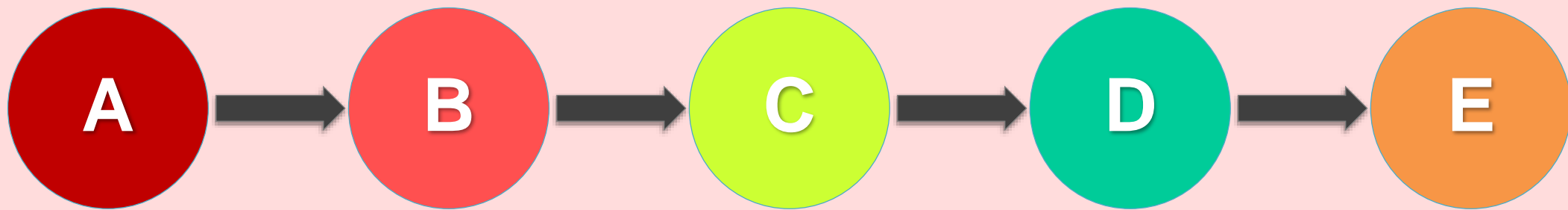


# **Tipologi Jaringan Komunikasi Informal**

Keith Davis menemukan empat tipe dasar jaringan komunikasi informal

# Untaian Tunggal (*Single Strand*)

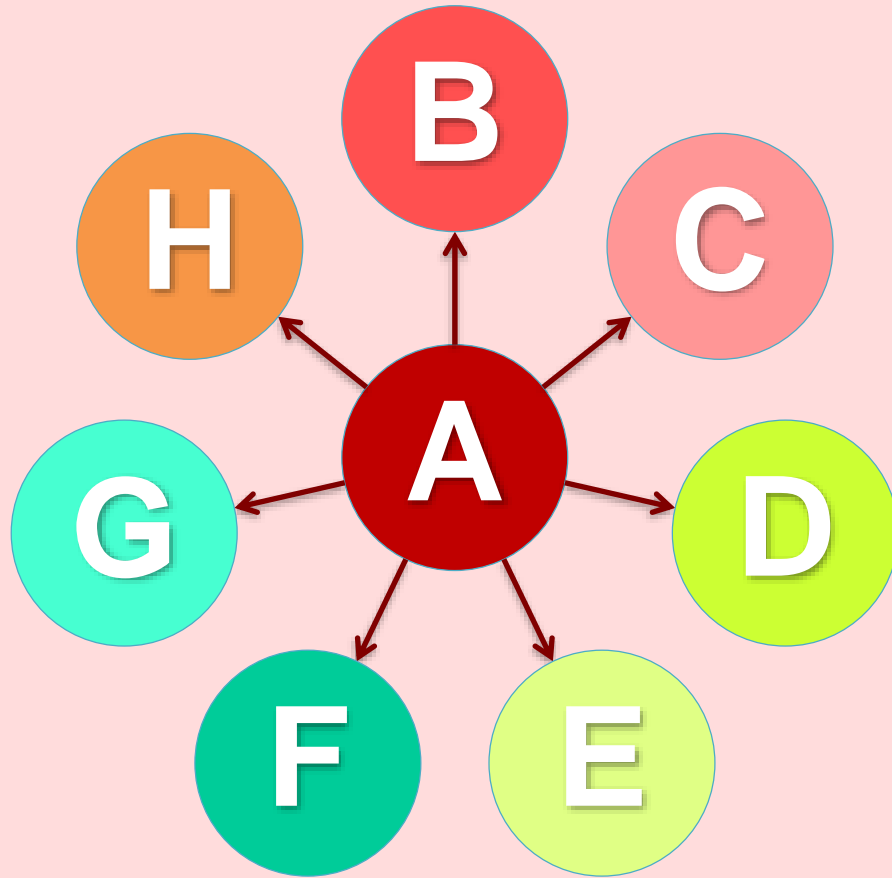
Proses komunikasi sangat linier dan informasi bergerak dari satu orang ke orang berikutnya



## Jenis jaringan komunikasi informal

Cara terbaik untuk menggambarkan jenis jaringan komunikasi informal ini adalah seperti lomba lari estafet. Tetapi alih-alih memberikan tongkat estafet di antara pelari, pada komunikasi untaian tunggal ini, informasi diteruskan dari satu orang ke orang berikutnya, seperti pada gambar 3.

# Gossip (*Gossip*)

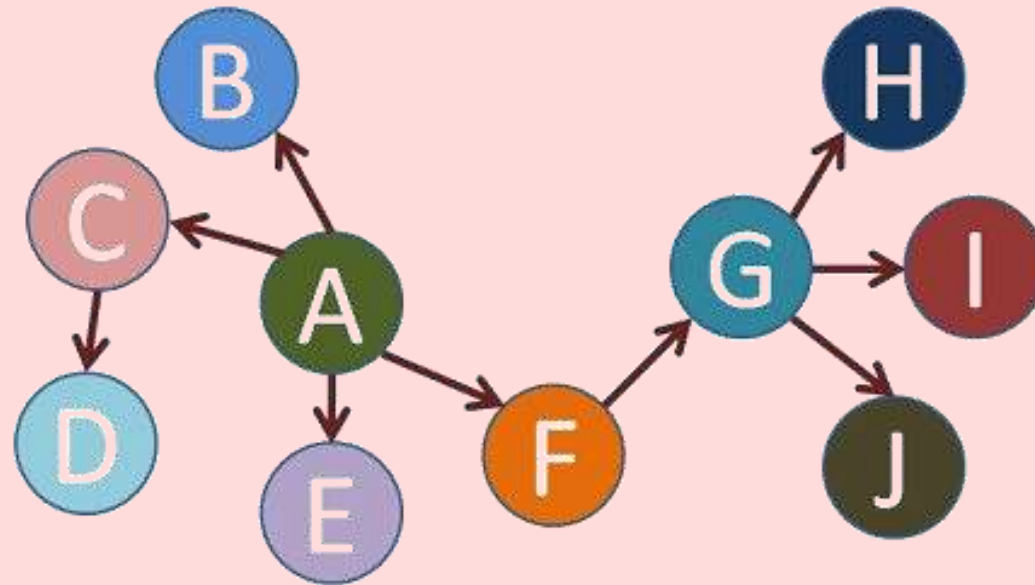


## Jenis jaringan komunikasi informal

I di mana satu individu yang berfungsi sebagai sumber pesan yang mentransmisikan pesan ke sejumlah orang secara langsung

# Probabilitas (*Probabilitas*)

Informasi disampaikan secara acak dari satu orang ke orang berikutnya



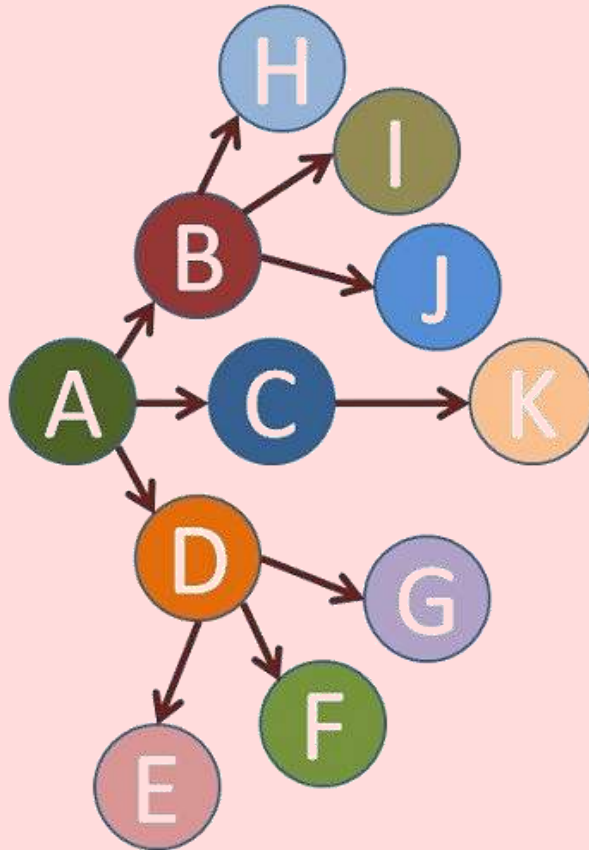
## Jaringan Komunikasi Informal

Ada seseorang yang bertindak sebagai sumber pesan kemudian memilih siapa saja secara acak dalam jaringannya untuk menyampaikan pesan tersebut. Orang kedua itu akan kembali memilih orang lain secara acak dan menyampaikan pesan pada orang tersebut, demikian pula informasi mengalir ke orang yang berbeda yang dipilih secara acak.



# Klaster (*Cluster*)

Jauh lebih sistematis daripada jaringan komunikasi probabilitas



## Jenis jaringan komunikasi informal

Ada seorang individu yang, bertindak sebagai sumber pesan, mentransmisikan informasi ke kelompok individu yang dipilih sebelumnya sebagai sumber pesan sekunder yang kemudian menyampaikan pesan yang sama kepada kelompok individu terpilih lainnya. Rantai berlanjut dan pesan mencapai ke semua individu dalam jaringan