

Aliran Informasi dalam Organisasi

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**.

Terdapat tiga perspektif dominan: **Perspektif saluran (*channels*)** melihat 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. Perspektif yang kedua dari struktur komunikasi organisasi adalah **perspektif jaringan yang dirasakan (*perceived networks*)**. Perspektif ini menyangkal keberadaan jaringan komunikasi, sebaliknya menunjukkan bahwa jaringan adalah struktur hubungan komunikasi yang dirasakan. Perspektif ketiga dari struktur komunikasi organisasi adalah **perspektif jaringan yang dapat diamati (*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. Ketika mengamati jaringan komunikasi organisasi, kita tidak dapat berharap untuk mendapatkan semua informasi yang diperlukan dalam waktu singkat. Pengumpulan data dalam jenis penelitian ini sangat melelahkan. Selain itu, kemampuan peneliti untuk mengamati jaringan komunikasi yang sebenarnya hanya sebatas akses peneliti ke jaringan komunikasi tersebut.

Secara keseluruhan, mengamati bagaimana orang berinteraksi dalam suatu organisasi dan bagaimana informasi dikirim dalam suatu organisasi adalah tugas yang sangat sulit. Bagaimana para peneliti dan organisasi memandang jaringan komunikasi juga berbeda. Corman dan Scott mencatat, “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". Struktur abstrak tersebut dapat dipecah menjadi dua bagian dasar: **jaringan komunikasi formal dan jaringan komunikasi informal.**

Jaringan Komunikasi Formal

Kata "formal" menggambarkan kepatuhan terhadap serangkaian persyaratan perilaku konvensional. **Komunikasi formal** merupakan bentuk komunikasi organisasi yang ada dalam aturan dan norma yang ditetapkan oleh suatu organisasi. Sedangkan **aturan komunikasi** adalah standar atau arahan yang mengatur bagaimana komunikasi terjadi dalam suatu organisasi. Aturan komunikasi dinyatakan secara eksplisit dan dapat ditemukan pada kebijakan dan prosedur suatu organisasi.

Norma komunikasi, di sisi lain, adalah standar atau pola komunikasi yang dianggap tipikal. Ketika aturan komunikasi dibahas secara eksplisit dalam suatu organisasi, norma-norma komunikasi hanya dipelajari melalui pengamatan aktif perilaku komunikatif dalam organisasi. Faktanya, salah satu cara paling umum untuk mempelajari norma komunikatif dalam suatu organisasi adalah dengan secara tidak sengaja melanggar norma tersebut.

Memahami bagaimana fungsi komunikasi formal dalam suatu organisasi sangat penting, itulah sebabnya sejumlah besar penelitian awal tentang komunikasi organisasi meneliti komunikasi formal. Untuk membantu kita lebih memahami komunikasi formal dalam organisasi, kita akan membahas komunikasi tiga arah yang terjadi dalam suatu organisasi, yaitu: ke bawah (*downward*), ke atas (*upward*), dan horizontal/lateral.

Downward Communication

Komunikasi ke bawah terdiri dari pesan-pesan yang dimulai di bagian atas hierarki dan ditransmisikan hingga ke hierarki terendah. Komunikasi ke bawah dapat dianggap sebagai pendekatan *top-down* dalam komunikasi organisasi. Pemikir paling awal dalam bidang komunikasi ke bawah adalah Max Weber.

Weber percaya bahwa ada dua cara untuk membuat karyawan mengikuti arahan seseorang: kekuasaan dan otoritas. Weber mendefinisikan kekuatan sebagai kemampuan untuk memaksa orang untuk patuh terlepas dari penolakan mereka, sedangkan otoritas terjadi ketika perintah dipatuhi secara sukarela oleh mereka yang menerimanya. Weber berpendapat bahwa individu dalam organisasi yang berbasis otoritas lebih cenderung menganggap arahan sebagai suatu hal yang sah. Walaupun proses ini terdengar sederhana, individu dalam posisi manajemen sering kali harus menentukan bagaimana cara berkomunikasi dengan karyawan.

Randy Hirokawa mencatat bahwa secara umum, ada dua jenis komunikasi ke bawah dalam organisasi modern: (1) informasi mengenai kondisi terkini atau masa depan dari aspek-aspek spesifik organisasi, kebijakan organisasi baru, keputusan administratif terkini, dan perubahan terbaru dalam SOP; dan (2) informasi yang berkaitan dengan tugas yang umumnya memberi bawahan pengetahuan teknis untuk menyelesaikan tugas mereka dengan efisiensi dan produktivitas yang lebih besar.

Sejarah *Downward Communication*

C. J. Dover menelusuri sejarah komunikasi ke bawah melalui pemanfaatan publikasi karyawan. Penelitian Dover pada akhirnya mengidentifikasi tiga era yang berbeda:

1. Era Hiburan (*Entertainment Era*)

Era pertama komunikasi ke bawah yang dicatat oleh C. J. Dover didefinisikan sebagai 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.

2. Era Informasi (*Information Era*)

Terjadi pada tahun 1940-an. Terdapat dua kekuatan yang bersaing akhirnya mengubah wajah komunikasi karyawan selama tahun 1940-an. Pertama, bisnis dipaksa untuk menghasilkan lebih banyak sebagai akibat dari masuknya AS ke dalam Perang Dunia II setelah pemboman Pearl Harbour. Sehingga informasi yang sepele dan menghibur menjadi tidak perlu. Kedua, penelitian dalam ilmu sosial mulai memastikan bahwa karyawan yang diberi informasi adalah karyawan yang

lebih produktif. Bahkan, jumlah publikasi karyawan meningkat tiga kali lipat dari tahun 1940 dengan dua ribu publikasi menjadi enam ribu publikasi pada tahun 1950. Publikasi tersebut sangat berbeda dengan publikasi sebelum Perang Dunia II, 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 perusahaan, dan informasi tentang produktivitas, biaya, dan rencana tunjangan karyawan.

3. **Era Interpretasi dan Persuasi (*Interpretation and Persuasion Era*)**

Era ketiga 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.

Dover mengatakan ini tentang interpretasi dan persuasi: "Era Interpretasi dan Persuasi menambah fitur-fitur baru (pada publikasi karyawan), yaitu (a) interpretasi — menekankan atau menjelaskan pentingnya fakta dalam hal minat karyawan, dan (b) persuasi — mendesak karyawan, berdasarkan fakta yang telah ditafsirkan, untuk mengambil tindakan tertentu atau untuk menerima ide dan pendapat jujur manajemen. Atasan saat ini masih berusaha untuk berkomunikasi dengan karyawan mereka menggunakan strategi interpretatif dan persuasif.

Tipologi *Downward Communication*

Sementara ada banyak tipologi yang meneliti berbagai jenis pesan yang diturunkan melalui hierarki dari manajemen, tipologi yang paling sering dikutip, diciptakan oleh Daniel Katz dan Robert L. Kahn. Tipologi Katz dan Kahn memecah komunikasi ke bawah menjadi lima jenis:

1. **Instruksi Kerja**

Jenis pesan pertama yang biasanya dikomunikasikan manajemen kepada karyawan adalah instruksi pekerjaan atau penjelasan dari manajemen terkait dengan bagaimana mereka ingin seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Seringkali jenis komunikasi ke bawah ini terjadi melalui pelatihan. Bergantung pada kesulitan pekerjaan, berkomunikasi dengan seorang karyawan bagaimana

melakukan pekerjaannya bisa memakan waktu sehari-hari, berbulan-bulan, atau bertahun-tahun. Beberapa organisasi bahkan akan mengirim karyawan ke luar organisasi untuk pelatihan yang lebih terspesialisasi.

2. Rasionalitas Pekerjaan

Merupakan dasar pemikiran mengenai suatu pekerjaan, yaitu pernyataan dasar tentang tujuan dari suatu pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut terkait dengan tujuan menyeluruh organisasi. Setiap pekerjaan harus membantu organisasi mencapai tujuannya, jadi memahami bagaimana posisi seseorang, sesuai dengan skema organisasi yang lebih besar merupakan hal yang sangat penting. Dasar pemikiran pekerjaan juga akan menggambarkan bagaimana satu pekerjaan berhubungan dengan pekerjaan lain dalam hierarki organisasi.

3. Prosedur & Praktek

Biasanya diberikan dalam bentuk manual atau buku pegangan karyawan ketika mulai bekerja dalam suatu organisasi. **Prosedur** adalah urutan langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu. Misalnya, dalam suatu organisasi, mungkin ada prosedur untuk melaporkan pelecehan seksual atau prosedur untuk merekrut anggota baru. **Praktek**, di sisi lain, adalah perilaku yang harus dilakukan orang secara umum. Sebagai contoh, karyawan diminta untuk hadir dan pulang pada jam tertentu atau karyawan tidak diizinkan untuk memakai sepatu olah raga. Ada prosedur dan praktek yang berkaitan dengan kebijakan (tindakan yang diambil dalam organisasi), aturan (standar atau arahan yang mengatur perilaku), dan manfaat (pembayaran dan hak yang diterima seseorang dari pekerjaan tersebut).

4. Umpan balik

Memberikan umpan balik kepada bawahan adalah hal yang sangat penting dari seorang atasan atau atasan. Karyawan dapat tumbuh dan menjadi lebih cakap dengan pekerjaannya jika menerima umpan balik dari atasan mereka. Umpan balik ini terdiri dari umpan balik positif dan negatif. **Umpan balik positif** terjadi ketika seorang atasan menjelaskan kepada bawahan ketika mereka melakukan pekerjaannya dengan baik, sedangkan **umpan balik negatif** terjadi ketika seorang atasan menjelaskan kepada bawahan jika hasil dari pekerjaan membutuhkan perbaikan. Umpan balik tidak hanya disampaikan secara formal atau yang sering

disebut sebagai **umpan balik sumatif**. Sebagai gantinya, atasan harus menggunakan **umpan balik formatif**, atau umpan balik berkala yang dirancang untuk membantu karyawan tumbuh berkembang di dalam organisasi.

5. **Indoktrinasi Karyawan**

Jenis komunikasi ke bawah yang terakhir adalah indoktrinasi karyawan. Indoktrinasi adalah proses menanamkan kepada seorang karyawan dengan sudut pandang partisan atau ideologis. Secara khusus, organisasi menggunakan pesan indoktrinasi untuk membantu anggota baru mengadopsi sikap ideologis yang terkait dengan budaya dan tujuan organisasi.

Tipologi komunikasi bawah Katz dan Kahn sangat berguna untuk diingat ketika memeriksa bagaimana komunikasi dalam suatu organisasi dilakukan. Seringkali, atasan mungkin kompeten pada satu atau dua dari jenis komunikasi ke bawah tetapi tidak kompeten pada tiga bentuk lainnya. Ketika hal ini terjadi, atasan perlu pelatihan bagaimana menjadi komunikator yang efektif. Selain itu, atasan juga harus memikirkan saluran komunikasi yang paling tepat untuk digunakan saat mengirim pesan ke bawah. Sebuah artikel dalam Laporan Manajemen pada tahun 2004 berjudul "Komunikasi Ke Bawah" mendaftar berbagai kemungkinan untuk mengkomunikasikan informasi ke bawah: pertemuan staf, pertemuan empat mata, buletin internal, lembar informasi karyawan, papan buletin, buku pegangan karyawan, dan email. Semua itu adalah pilihan untuk menyampaikan komunikasi ke bawah, karena tidak semuanya cocok untuk setiap situasi komunikasi. Misalnya, atasan tidak mungkin menghukum keterlambatan karyawan dalam buletin perusahaan, karena lebih baik melalui pertemuan, lembar informasi karyawan, atau email.

Permasalahan *Downward Communication*

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

1. **Keakuratan Informasi**

Merujuk pada seberapa benar suatu pesan telah diterima. Ada dua cara utama agar keakuratan suatu pesan dapat terdistorsi. Pertama, beberapa pesan didasarkan pada informasi yang tidak akurat. Misalnya, seorang atasan yang mendengar desas-desus palsu dan kemudian meneruskan desas-desus itu kepada

bawahannya. Jelas, ketika kebenaran desas-desus itu dipelajari oleh bawahan, kredibilitas atasan akan berdampak negatif karena bawahannya akan menganggap atasan tidak menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya. Cara kedua pesan dapat berisi informasi yang tidak akurat adalah sebagai akibat dari banyak orang dalam rantai komunikasi, atau seperti yang dikatakan W. Charles Redding sebagai transmisi serial. Ketika A berkomunikasi dengan B dan B berkomunikasi dengan C dan C berkomunikasi dengan D, kemungkinan pesan menjadi terdistorsi dengan setiap orang yang terlibat menjadi lebih mungkin. Bahkan dalam kasus pengiriman informasi serial ($A \rightarrow B \rightarrow C \rightarrow D$) atasan yang ketahuan mengomunikasikan informasi yang tidak akurat akan berakibat karyawan mempertanyakan kredibilitas mereka. Konsekuensi lain dari menyampaikan informasi yang tidak akurat adalah bahwa beberapa bawahan akan mulai mempertanyakan bagaimana menghubungkan atasan mereka dengan hierarki organisasi. Pada dasarnya, jika atasan kita menyampaikan informasi yang tidak akurat, maka jelas dia tidak benar-benar tahu apa yang sedang terjadi.

2. Kecukupan Informasi

Mengacu pada apakah informasi yang dikomunikasikan cukup untuk memenuhi kebutuhan akan informasi pada suatu organisasi. Ketika membahas kecukupan, ada dua kemungkinan: kekurangan komunikasi (*underload communication*) dan kelebihan komunikasi (*overload communication*). Kekurangan komunikasi terjadi ketika bawahan tidak diberikan informasi yang cukup untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Dapat terjadi dalam bentuk pelatihan yang tidak memadai, umpan balik yang terbatas dari atasan, atau informasi yang tidak memadai tentang kebijakan dan prosedur dalam organisasi. Seringkali kekurangan komunikasi benar-benar kebetulan dan terjadi sebagai kelalaian yang tidak disengaja. Dalam hal ini, atasan mungkin memiliki terlalu banyak informasi dan secara tidak sengaja informasi tersebut tidak diberikan kepada bawahannya tepat waktu atau bahkan tidak sama sekali. Kadang-kadang komunikasi yang kurang dapat terjadi karena atasan merasa perlu menimbun informasi dalam upaya untuk mengamankan basis kekuatannya.

Individu sering melihat informasi sebagai kekuatan sehingga mentransmisikan informasi itu kepada orang lain dianggap sebagai kehilangan kekuasaan. Ketika penimbunan informasi terjadi, atasan akan terlihat buruk dan bisa menjadi masalah yang sangat besar dalam organisasi.

Adapun kelebihan komunikasi terjadi ketika bawahan diberikan terlalu banyak informasi untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Dalam lingkungan kerja yang ideal, atasan berfungsi sebagai penjaga informasi dan memastikan bahwa informasi yang memadai disampaikan kepada bawahan untuk membantu bawahan bekerja dengan baik. Sayangnya, beberapa atasan tidak tahu bagaimana berfungsi sebagai *gatekeeper*, sehingga mereka memberikan informasi yang mereka terima kepada bawahan tanpa menyaring informasi yang tidak berguna untuk bawahan mereka. Akhirnya, bawahan dapat menjadi begitu kewalahan dengan jumlah pesan yang diterima, sehingga mengurangi kemampuan mereka untuk menjadi produktif.

Selain dua masalah utama Randy Hirokawa terkait dengan komunikasi ke bawah, terdapat masalah ketiga pada komunikasi ke bawah, yaitu utilitas.

3. Utilitas Informasi

Utilitas 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. Misalnya, salah satu penulis pendamping buku ini dibayar untuk menghadiri rapat tentang perangkat lunak komputer baru yang tidak direncanakan organisasi untuk dibeli. Misalnya, bawahan dikirim untuk pelatihan tentang perangkat lunak yang tidak akan pernah digunakan oleh bawahan.

Dalam hal ini, bawahan tidak hanya membuang waktu untuk menghadiri pertemuan tersebut, organisasi membayar karyawan untuk mengikuti pelatihan tersebut. Pada dasarnya, baik waktu maupun uang telah dihabiskan untuk informasi yang tidak memiliki kegunaan baik bagi karyawan maupun organisasi.

Metode yang Efektif untuk *Downward Communication*

1. Pertama, individu yang terlibat dalam komunikasi ke bawah perlu memastikan bahwa informasi yang mereka sampaikan kepada orang-orang di bawah mereka dengan syarat yang pertama, dan yang terpenting adalah, **akurat**. Ini berarti menghabiskan sedikit waktu ekstra untuk memverifikasi informasi. Atasan mungkin harus menghabiskan beberapa menit ekstra untuk memverifikasi informasi, tetapi lebih baik daripada harus membangun kembali kredibilitasnya.
2. Kedua, pastikan bahwa jumlah informasi yang disampaikan kepada bawahan **memadai dan bermanfaat**. Untuk memastikan dan menghindari komunikasi yang kurang atau komunikasi yang berlebihan, atasan harus melakukan dua hal: memfilter dan bertanya. Hal pertama untuk memastikan bawahan menerima informasi yang memadai adalah menyaring informasi yang tidak perlu bagi bawahan. Memfilter informasi untuk bawahan bukanlah tugas yang mudah. Salah satu cara mudah untuk membantu menyaring informasi adalah bertanya pada diri sendiri, "apakah informasi ini akan membantu bawahan saya secara pribadi atau profesional". Beberapa informasi dapat membantu bawahan secara pribadi — lokakarya tentang menghindari stres, manajemen waktu, atau manajemen konflik. Sementara informasi lain dapat membantu bawahan secara profesional: informasi yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, informasi tentang kemajuan karier, dan informasi yang berkaitan dengan kebijakan dan prosedur organisasi. Selain berusaha memfilter informasi untuk bawahan, atasan selalu dapat bertanya kepada bawahan, apakah mereka merasa mendapat cukup informasi. Seringkali bawahan akan menjadi orang pertama yang memberi tahu ketika mereka merasa kekurangan atau terlalu banyak informasi.
3. Metode terbaik ketiga dalam komunikasi ke bawah melibatkan **sumber pesan**. Jelas, sumber pesan memiliki dampak yang kuat pada bagaimana orang menafsirkan pentingnya pesan itu sendiri. Misalnya, pesan yang diterima dari CEO akan menerima lebih banyak bobot daripada pesan dari seorang manager. Karena alasan ini, pesan-pesan penting harus datang dari bagian atas hierarki dan dikirimkan secara langsung kepada karyawan untuk menghindari transmisi serial.

4. Metode terbaik keempat dalam komunikasi ke bawah **melibatkan jenis saluran komunikasi yang digunakan untuk transmisi pesan ke bawahan**. Ketika menyusun pesan untuk dikirim melalui hierarki organisasi, orang perlu memikirkan metode yang paling tepat untuk menyampaikan pesan itu sendiri. Seperti dibahas sebelumnya, semakin banyak individu yang ditransmisikan melalui pesan akan meningkatkan kemungkinan bahwa pesan itu sendiri akan terdistorsi.
5. **Memilih dengan cermat media komunikasi** yang digunakan untuk komunikasi ke bawah. Sebagaimana dibahas sebelumnya dalam bab ini, tipologi komunikasi ke bawah menurut Katz dan Kahn terdiri dari lima jenis. Ketika menyusun pesan yang terkait dengan lima jenis komunikasi ke bawah ini, atasan perlu menyadari bahwa media komunikasi yang sama mungkin bukan alat yang paling efektif untuk setiap pesan yang dikomunikasikan. Ada berbagai jenis media komunikasi yang dapat digunakan: pertemuan staf, pertemuan satu-satu, buletin internal, lembar informasi karyawan, papan buletin, buku pegangan karyawan, e-mail, situs jejaring sosial karyawan, dll. Bahkan, jika informasi tersebut sangat penting, mungkin perlu untuk mengomunikasikannya melalui berbagai media.

Upward Communication

Komunikasi ke atas terdiri dari pesan-pesan yang dimulai di bagian bawah hierarki dan ditransmisikan naik hingga ke hierarki tertinggi. Komunikasi ke atas dapat dianggap sebagai pendekatan *bottom-up* dalam komunikasi organisasi. Randy Hirokawa mencatat bahwa komunikasi ke atas memiliki empat fungsi yang sangat penting dalam organisasi modern. **Pertama**, komunikasi ke atas memungkinkan manajemen memastikan keberhasilan komunikasi ke bawah yang sebelumnya disampaikan. **Kedua**, komunikasi ke atas memungkinkan individu di bagian bawah hierarki memiliki suara dalam kebijakan dan prosedur. Hirokawa mengklarifikasi, "Mungkin yang lebih penting, komunikasi ke atas, karena memungkinkan bawahan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan, juga memfasilitasi penerimaan keputusan-keputusan yang dalam pembuatannya mereka ambil bagian". **Ketiga**, komunikasi ke atas memungkinkan bawahan menyuarkan saran dan pendapat untuk membuat lingkungan

kerja lebih baik. Seperti yang ditemukan Elton Mayo selama program wawancara karyawan sebagai bagian dari Hawthorne Works Studies, karyawan memiliki banyak hal untuk dikatakan tentang kondisi kerja mereka dan bagaimana membuat organisasi lebih efisien. Selain itu, untuk sekedar meminta saran dan pendapat dari karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja. **Terakhir**, komunikasi ke atas memungkinkan manajemen menguji bagaimana karyawan akan bereaksi terhadap kebijakan dan prosedur baru. Seringkali sebelum perubahan radikal dilakukan pada suatu organisasi, manajemen akan mencoba mengukur reaksi mereka terhadap perubahan yang akan terjadi. Reaksi-reaksi ini kemudian dapat digunakan dalam membingkai pesan komunikatif tentang perubahan yang akan terjadi pada seluruh organisasi.

Terdapat penelitian yang meneliti perbedaan jenis kelamin dalam komunikasi ke atas. Para peneliti mencatat perempuan yang memberikan komunikasi lebih ke atas lebih cenderung maju dan dipromosikan daripada perempuan yang tidak. Dengan demikian, di wilayah manapun di mana perempuan masih kurang dipromosikan, penguasaan komunikasi ke atas bisa sangat penting bagi pekerja perempuan.

Tipologi Upward Communication

Terdapat banyak tipologi yang meneliti berbagai jenis pesan yang dikirimkan ke hierarki yang lebih tinggi, tipologi yang paling sering dikutip diciptakan oleh Katz dan Kahn. Tipologi Katz dan Kahn membagi komunikasi ke atas menjadi empat jenis:

- 1. Informasi tentang Bawahan Itu Sendiri (*Information About the Subordinate*)**
Informasi yang dikomunikasikan ke atas tentang diri sendiri biasanya dibagi menjadi dua kategori: informasi pribadi dan informasi profesional. **Informasi pribadi** yang dikomunikasikan ke atas melibatkan informasi yang sifatnya lebih intim. Misalnya, berbicara dengan atasan tentang teman dan keluarga, hobi, masalah psikologis, medis, dll. Informasi ini membantu bawahan menjalin hubungan yang lebih memahami dengan atasan mereka. **Informasi profesional** yang dikomunikasikan ke atas melibatkan masalah yang berkaitan dengan kinerja atau masalah yang terkait dengan pekerjaan. Misalnya, bawahan benar-benar mengalami masalah tertentu dalam pekerjaan dan memerlukan bantuan atau lebih banyak waktu.

2. Informasi tentang Rekan Kerja dan Masalahnya (*Information Aabout Coworkers and Their Problems*)

Seringkali atasan sepenuhnya tidak peduli dengan apa yang sebenarnya terjadi pada bawahan mereka karena perhatian atasan tidak sepenuhnya terfokus pada bawahan. Terlepas dari apa yang sering dipikirkan bawahan, atasan memiliki beban kerja mereka sendiri yang harus diurus di samping tugas-tugas atasanial mereka. Karena alasan ini, atasan seringkali tidak menyadari apa yang terjadi dengan bawahannya. Untuk mengatasi ketidakjelasan ini, atasan sering mengandalkan bawahan untuk melaporkan masalah. Misalnya, jika seorang staf magang bekerja dalam keadaan mabuk. Atasan mengetahui hal ini ketika salah satu staf pengajar menelepon dan melaporkan masalahnya. Tugas atasan untuk mengawasi situasi seperti ini, jika atasan tidak pernah diberi tahu ada masalah, masalahnya akan terus berlanjut dan dapat menyebabkan konsekuensi serius baik secara medis (terjadi kecelakaan kerja) maupun hukum (dituntut oleh klien). Contoh lainnya ketika bawahan tidak dapat menyelesaikan tugas pekerjaan mereka. Orang bisa menjadi sangat mahir dalam menyembunyikan apa yang tidak mereka ketahui dan tidak bisa mereka lakukan jika perlu. Terdapat juga bawahan yang hanya akan secara aktif bekerja ketika mereka berada di bawah atasan langsung, namun begitu tidak ada atasan, bawahan tersebut berhenti bekerja. Satu-satunya cara seorang atasan memiliki kesempatan untuk mencari tahu tentang salah satu dari situasi ini adalah dengan mengandalkan bawahan lain untuk melaporkan apa yang terjadi. Walaupun anak-anak diajari bahwa mengadu adalah hal yang mengerikan, tetapi sering memberi tahu atasan mengenai rekan kerja merupakan hal yang sangat penting. Apakah bawahan tersebut perlu lebih banyak pelatihan atau perlu ditegur, agar atasan dapat memperbaiki perilaku ini adalah jika dia tahu tentang masalah tersebut. Untuk membantu proses ini, banyak organisasi sebenarnya telah memulai saluran telepon pengaduan atau laporan anonim. Individu yang melihat seseorang berperilaku berbahaya atau tidak etis dapat secara anonim menghubungi saluran telepon dan meninggalkan pesan tentang masalah tersebut, dan organisasi kemudian dapat memulai penyelidikan internalnya sendiri.

3. Informasi tentang Kebijakan dan Prosedur Organisasi (*Information about Organizational Procedures & Practices*)

Sebagaimana dibahas sebelumnya, **prosedur** adalah urutan langkah yang harus diikuti dalam situasi tertentu, sedangkan **praktek** adalah perilaku yang harus dilakukan orang secara umum. Setiap organisasi memiliki prosedur dan praktek yang berkaitan dengan **kebijakan** (tindakan yang diambil dalam organisasi), **aturan** (standar atau arahan perilaku yang mengatur), dan **gaji** (pembayaran dan hak yang diterima seseorang dengan pekerjaan itu). Komunikasi ke atas mengenai prosedur dan praktek dapat membantu manajemen melihat di mana kebijakan, aturan, dan gaji dapat lebih berpengaruh atau mengikuti arus. Seringkali, manajemen menciptakan prosedur dan praktek mengenai bagaimana hal-hal yang harus dicapai tetapi karyawan harus berlatih sendiri. Satu-satunya cara manajemen dapat mengetahui apakah prosedur dan prakteknya menyebabkan stres yang tidak perlu atau hilangnya sumber daya adalah jika pihak yang harus memberlakukan prosedur dan praktek tersebut menjelaskan masalahnya.

4. Informasi tentang Tugas yang Dihadapi (*Information about Task at Hand*)

Bentuk terakhir komunikasi ke atas ini secara khusus diarahkan untuk mengkomunikasikan informasi kepada manajemen untuk membantu seseorang menyelesaikan pekerjaannya. Jenis pesan yang dapat masuk dalam kategori ini antara lain meminta informasi lebih lanjut, meminta tugas diklarifikasi, meminta sumber daya tambahan untuk menyelesaikan tugas, memberi informasi kepada supervisor tentang tabel waktu untuk penyelesaian, menjelaskan status proyek saat ini, dll. Semua jenis pesan yang berbeda ini memungkinkan bawahan untuk mengajukan pertanyaan tentang tugas atau memberi tahu atasan mereka tentang tugas tersebut. Sementara mengomunikasikan informasi tentang diri sendiri mungkin paling penting selama tahap awal pengembangan hubungan dengan atasan, mengomunikasikan informasi tentang tugas kepada atasan adalah bentuk paling umum dari komunikasi ke atas dan yang paling penting dari waktu ke waktu.

Dennis Tourish dan Paul Robson berpendapat bahwa bentuk komunikasi ke atas yang kelima perlu dimasukkan, yaitu komunikasi ke atas yang kritis (*critical upward communication*).

5. Komunikasi Ke Atas yang Kritis (*Critical Upward Communication*)

Selain empat bentuk komunikasi ke atas sudah dibahas, Tourish dan Robson berpendapat bahwa bentuk kelima komunikasi ke atas perlu dimasukkan adalah komunikasi ke atas yang kritis. Merupakan umpan balik yang kritis terhadap tujuan organisasi dan perilaku manajemen. Komunikasi ke atas yang kritis telah dibahas dalam banyak istilah yang berbeda, diantaranya *employee voice*, *issue selling*, *whistle-blowing*, *championing*, *dissent*, dan *boat rocking*. Setiap hari, individu dalam organisasi di seluruh dunia membuat keputusan tentang apakah akan berkomunikasi secara kritis tentang tujuan organisasi dan perilaku manajemen.

Untuk membantu memahami komunikasi ke atas, akan dibahas secara singkat dua variabel terkait yaitu keheningan karyawan dan perbedaan pendapat dalam organisasi.

Keheningan Karyawan

Banyak fokus dalam penelitian komunikasi adalah mengenai berbicara, tetapi Richard Johannesen menjelaskan bahwa para peneliti perlu mulai memahami peran vital yang dapat dimainkan oleh keheningan dalam komunikasi manusia pada berbagai konteks. Peneliti pertama yang meneliti dampak keheningan dapat terjadi di tempat kerja dalam literatur organisasi adalah Elizabeth Morrison dan Frances Milliken.

Keheningan karyawan pada dasarnya dipahami sebagai fenomena komunikasi di mana karyawan secara sengaja atau tidak sengaja menyembunyikan informasi yang mungkin berguna bagi pemimpin atau organisasinya. Morrison dan Milliken berpendapat bahwa karyawan tetap diam karena perilaku atasan sehubungan dengan komunikasi ke atas. Secara khusus, diam adalah hasil yang berawal dari (1) ketakutan atasan akan umpan balik negatif dan (2) seperangkat keyakinan implisit yang sering dipegang oleh atasan. Bayangkan jika bekerja di sebuah toko pizza dan bawahan mencoba menjelaskan kepada pemilik toko bahwa hanya dengan menata ulang beberapa bahan akan membuat membuat pizza lebih cepat. Jika pemilik toko memberi pandangan negatif atas saran tersebut, kemungkinan besar bawahan tidak akan memberikan saran di masa depan.

Ada tiga bentuk umum dari keheningan karyawan: Pertama, **keheningan-diam (*acquiescent silence*)** merupakan bentuk keheningan karyawan yang terjadi ketika karyawan dilepaskan di tempat kerja dan merasa mereka tidak bisa membuat

perbedaan. Dengan demikian, mereka menahan informasi atau hanya tidak ingin repot menawarkan saran karena mereka percaya bahwa tidak mungkin membuat perbedaan nyata dalam organisasi mereka. Kedua, **keheningan defensif (*defensive silence*)** merupakan bentuk keheningan karyawan yang terjadi ketika seorang karyawan percaya bahwa berbicara akan membahayakan dirinya, sehingga karyawan memilih untuk tidak berbicara. Karyawan menyembunyikan informasi atau menghilangkan fakta karena mereka takut semacam pembalasan dari organisasi. Terakhir, **keheningan prososial (*prosocial silence*)** merupakan bentuk keheningan karyawan yang terjadi karena karyawan ingin tampil kooperatif dan/atau altruistik di tempat kerja. Pada organisasi di mana konflik dihindari dapat menyebabkan orang menahan informasi untuk tampil kooperatif atau melindungi "pengetahuan eksklusif untuk menguntungkan organisasi". Dalam sebuah penelitian yang meneliti keheningan karyawan di tempat kerja, Surahmaniam Tangirala dan Rangaraj Ramanujam menemukan bahwa karyawan yang "dibungkam" di tempat kerja menganggap lingkungan kerja mereka tidak adil, mereka tidak mengidentifikasi organisasi mereka, dan tidak berkomitmen secara profesional pada organisasi mereka. Dalam penelitian lain oleh Jason Wrench, mengoperasionalkan satu set item teoretis yang awalnya diusulkan oleh Morrison dan Milliken ke dalam ukuran penelitian. Wrench meneliti hubungan antara politik organisasi dan berbagai konstruksi organisasi lainnya. Khusus terkait dengan keheningan karyawan, Wrench menemukan bahwa keheningan-diam dan defensif berhubungan negatif dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, keheningan prososial berhubungan positif dengan motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan dampak bahwa keheningan dapat berdampak pada kebahagiaan individu di tempat kerja. Keheningan karyawan telah menerima banyak daya tarik di kalangan akademik sejak tahun 2000, pasti ada sejumlah mitos tentang keheningan karyawan yang telah berkembang, Detert, Burris, & Harrison (2010) membongkar empat mitos tentang keheningan karyawan:

1. **Mitos:** Wanita dan karyawan nonprofesional menahan lebih banyak informasi daripada pria dan karyawan profesional karena mereka lebih peduli tentang konsekuensi atau lebih cenderung menganggap berbicara sebagai hal sia-sia

Kenyataan: Penelitian tidak menemukan bukti bahwa hal tersebut benar. Faktanya, penelitian yang meneliti perbedaan gender tidak menemukan bukti yang mendukung bahwa perempuan dan laki-laki memanfaatkan keheningan di tempat kerja. Selain itu, baik pendidikan maupun pendapatan juga bukan merupakan prediktor yang baik tentang siapa yang akan diam.

2. **Mitos:** Jika karyawan berbicara secara terbuka kepada atasan, mereka tidak akan menahan diri.

Kenyataan: Penelitian telah menemukan bahwa 42% orang mengakui dengan sengaja menyembunyikan informasi ketika tidak ada keuntungan atau sesuatu yang hilang dengan membocorkan informasi tersebut. Dengan demikian, orang mungkin berbicara tetapi mereka mungkin tidak benar-benar memberikan gambaran yang lengkap kepada manajemen.

3. **Mitos:** Jika karyawan tidak angkat bicara, itu karena mereka tidak merasa aman melakukannya, terlepas dari semua usaha atasan.

Kenyataan: Meskipun ada banyak karyawan yang akan tetap diam karena takut, 25% karyawan menahan informasi hanya untuk menghindari membuang-buang waktu. Sayangnya, ketika karyawan membuat keputusan tentang informasi yang berguna atau tidak berguna, keputusan itu mungkin tidak sepenuhnya informasi yang akurat.

4. **Mitos:** Satu-satunya masalah yang ditakutkan karyawan adalah dugaan serius tentang kegiatan ilegal atau tidak etis.

Kenyataan: Jelas, whistleblowing, tindakan mengungkapkan kegiatan ilegal atau tidak etis, pasti dapat membuat orang sedikit cemas. Namun, 20% karyawan mengakui bahwa “ketakutan akan konsekuensi telah membuat mereka menahan saran untuk mengatasi masalah biasa dan melakukan perbaikan. Keheningan pada masalah tertentu membuat atasan tidak mendapatkan informasi yang mereka butuhkan untuk mencegah masalah yang lebih besar.

Secara keseluruhan, keheningan karyawan adalah perilaku mencekik yang memiliki banyak efek negatif pada bagaimana orang berkomunikasi dan berinteraksi di tempat kerja.

Perbedaan Pendapat dalam Organisasi (*Organizational Dissent*)

Jeffrey Kassing mengusulkan model yang disebut perbedaan pendapat organisasi (*organizational dissent*) yang memiliki dua proses dasar: (1) karyawan merasa terpisah dari organisasinya, dan (2) karyawan tersebut menyatakan ketidaksetujuan tentang beberapa aspek dari filosofi organisasinya. Proses yang kedua mirip dengan gagasan Tourish dan Robson tentang komunikasi ke atas yang kritis.

Kassing percaya bahwa perbedaan pendapat adalah bagian dari suara karyawan yang memerlukan ekspresi ketidaksepakatan atau pendapat yang bertentangan di tempat kerja. Pada akhirnya, konsep ketidaksepakatan organisasi bermula dari nilai dasar di Amerika tentang kebebasan berbicara di mana warga negara yang baik harus dapat mengekspresikan ketidaksetujuan mereka. Namun, dalam ranah organisasi, karyawan harus dengan hati-hati memutuskan apakah menyatakan ketidaksetujuan sepadan dengan konsekuensi yang mungkin terjadi karena ketidaksetujuan, “karyawan menilai strategi yang tersedia untuk mengekspresikan perbedaan pendapat sebagai tanggapan terhadap pengaruh individu, relasional, dan organisasi dan bahwa mereka benar-benar mengekspresikan perbedaan pendapat setelah mempertimbangkan apakah mereka akan dianggap sebagai permusuhan atau konstruktif serta kemungkinan bahwa mereka akan dibalas. Sehingga Kassing berpendapat bahwa ada tiga jenis utama perbedaan pendapat organisasi:

1. Perbedaan Pendapat yang Diartikulasikan/Ke Atas (*Articulated/Upward Dissent*)

Melibatkan pengungkapan pendapat yang berbeda dalam organisasi kepada karyawan yang dapat secara efektif mempengaruhi penyesuaian organisasi dan terjadi ketika karyawan percaya bahwa mereka akan dianggap konstruktif dan bahwa perbedaan pendapat mereka tidak akan mengarah pada pembalasan. Kassing lebih lanjut mencatat bahwa ada lima jenis strategi perbedaan pendapat yang dapat digunakan bawahan:

a. Banding Faktual Langsung (*Direct-Factual Appeal*)

Ketika karyawan memberikan informasi faktual berdasarkan pengalaman kerja mereka sendiri dan pemahaman mereka tentang kebijakan dan praktik perusahaan ketika mereka menyatakan ketidaksetujuan mereka kepada atasan mereka.

b. Presentasi Solusi (*Solution Presentation*)

Ketika bawahan menawarkan solusi untuk masalah yang ada di organisasi sambil meningkatkan kekhawatiran tentang masalah itu sendiri.

c. Pengulangan (*Repetition*)

Ketika bawahan terus mengangkat masalah yang sama berulang-ulang selama periode waktu tertentu. Gagasan di balik pengulangan adalah bahwa jika masalahnya terus berulang, atasan mungkin lebih cenderung melakukan sesuatu tentang masalah tersebut pada akhirnya.

d. Pengelakan (*Circumvention*)

Ketika seorang bawahan menyampaikan kepada atasan langsungnya atau seseorang yang lebih tinggi dalam hierarki dalam upaya untuk mengambil semacam tindakan yang diambil.

e. Mengancam pengunduran diri (*threaten resignation*)

Strategi ini cukup sederhana: lakukan apa yang saya inginkan atau saya berhenti. Tentu saja, strategi ini hanya efektif jika orang yang berselisih itu sebenarnya siap untuk mengundurkan diri. Jangan pernah menggunakan strategi ini sebagai taktik menggertak karena atasan mungkin memutuskan untuk mengabaikan gertakan.

2. Perbedaan Pendapat Laten/Lateral (*Latent/Lateral Dissent*)

Terdiri dari perilaku komunikatif yang melibatkan komplain kepada rekan kerja dan menyuarakan kritik secara terbuka di dalam organisasi. Bentuk pertentangan organisasi ini sebenarnya merupakan bentuk komunikasi organisasi horizontal atau lateral, yang akan dibahas kemudian.

3. Perbedaan Pendapat yang Dipindahkan (*Displaced Dissent*)

Bentuk perbedaan pendapat yang terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa pertikaian di tempat kerja bisa berbahaya, sehingga orang tersebut menyatakan perbedaan pendapat (ketidaksetujuan) kepada teman dan anggota keluarga di luar batas organisasi. Pada akhirnya, seseorang memutuskan untuk menyatakan perbedaan pendapatnya (secara vertikal atau horizontal) tergantung pada bagaimana karyawan memandang resiko jika melakukannya. Jika seseorang takut akan pembalasan, penindasan, atau pengucilan karena perbedaan pendapat, orang tersebut akan cenderung terlibat dalam perbedaan pendapat yang dipindahkan.

Komunikasi Organisasi

Tine A. Wulandari, M.I.Kom.
Program Studi Ilmu Komunikasi

SKALA KETIDAKSETUJUAN ORGANISASI

Baca pertanyaan-pertanyaan berikut dan pilih jawaban yang sesuai dengan bagaimana Anda berkomunikasi di tempat kerja Anda. Jangan khawatir jika beberapa item tampak serupa. Silakan gunakan skala di bawah ini untuk menilai sejauh mana setiap pernyataan berlaku untuk Anda:

Sangat Tidak Setuju	: 1
Tidak Setuju	: 2
Netral	: 3
Setuju	: 4
Sangat Setuju	: 5

1. Saya ragu untuk mengajukan pertanyaan atau pendapat yang bertentangan dengan organisasi saya.
2. Saya berbicara dengan atasan atau manajemen ketika saya mempertanyakan keputusan yang ada di organisasi.
3. Saya memberikan saran kepada manajemen atau atasan saya tentang memperbaiki ketidakefisienan di organisasi saya.
4. Saya tidak menyatakan ketidaksetujuan saya kepada manajemen.
5. Saya memberi tahu manajemen ketika saya yakin karyawan diperlakukan tidak adil.
6. Saya memberikan kritik tentang perubahan organisasi yang tidak bekerja pada atasan atau manajemen.
7. Saya tidak memberi tahu atasan saya ketika saya tidak setuju dengan keputusan yang ada di organisasi.
8. Saya ragu untuk mempertanyakan kebijakan yang ada di organisasi.
9. Saya tidak mempertanyakan manajemen.
10. Saya mengeluh tentang yang ada di organisasi dengan karyawan lain.
11. Saya bergabung ketika karyawan lain mengeluh tentang perubahan organisasi.
12. Saya menyampaikan kritik terhadap organisasi ini secara terbuka.
13. Saya hampir tidak pernah mengeluh kepada rekan kerja tentang masalah yang ada di organisasi.
14. Saya memberi tahu karyawan lain bagaimana perasaan saya tentang banyak hal.
15. Saya tidak mengkritik organisasi di depan karyawan lain.
16. Saya mengkritik inefisiensi dalam organisasi di depan semua orang.
17. Saya memastikan semua orang tahu kapan saya tidak senang dengan kebijakan yang ada di organisasi.
18. Saya berbicara secara bebas dengan rekan kerja tentang masalah yang mengganggu di organisasi.

SKOR

Untuk menghitung skor Anda, ikuti instruksi di bawah ini:

1. **Perbedaan Pendapat yang Diartikulasikan**
Langkah Satu : Tambahkan skor untuk item 2, 3, 5, dan 6
Langkah Dua : Tambahkan skor untuk item 1, 4, 7, 8, dan 9
Langkah Tiga : Tambahkan 30 ke Langkah Satu
Langkah Empat : Kurangi skor untuk Langkah dua dari skor untuk Langkah Tiga
2. **Perbedaan Pendapat yang Laten**
Langkah Satu : Tambahkan skor untuk item 10, 11, 12, 14, 15, 17, dan 18
Langkah Dua : Tambahkan skor untuk item 13 dan 15
Langkah Tiga : Tambahkan 12 ke Langkah Dua
Langkah Empat : Kurangi skor untuk Langkah dua dari skor untuk Langkah Tiga.

MENAFSIRKAN SKOR

Untuk perbedaan pendapat yang diartikulasikan, skor harus antara 9 dan 45.

Jika skor di atas 32, dianggap terlibat dalam sejumlah besar perbedaan pendapat yang diartikulasikan. Jika skor di bawah 32, Anda dianggap terlibat dalam jumlah minimal perbedaan pendapat yang diartikulasikan.

Untuk perbedaan pendapat laten, skor harus antara 9 dan 45. Jika skor di atas 25, dianggap terlibat dalam sejumlah besar perbedaan pendapat laten. Jika skor di bawah 25, dianggap terlibat dalam perbedaan minimal laten.

Sumber: Kassing, J. W. (2000). Investigasi hubungan antara kualitas hubungan atasan-bawahan dan perbedaan pendapat karyawan. Laporan Penelitian Komunikasi, 17, 58-70.

Penelitian juga menunjukkan hubungan antara keheningan karyawan dan perbedaan pendapat organisasi. Khusus terkait dengan keheningan karyawan, Wrench menemukan bahwa keheningan-diam dan keheningan defensif berhubungan negatif dengan perbedaan pendapat yang diartikulasikan dan berhubungan positif dengan perbedaan pendapat laten.

Sebaliknya, keheningan prososial berhubungan positif dengan perbedaan pendapat yang diartikulasikan dan berhubungan negatif dengan perbedaan pendapat laten. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa ada hubungan yang jelas antara keheningan karyawan dalam suatu organisasi dan cara karyawan mengekspresikan perbedaan pendapatnya.

Permasalahan Upward Communication

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

1. Distorsi

Para peneliti telah menemukan bahwa 85% karyawan memiliki setidaknya pada satu kesempatan merasa tidak mampu menyampaikan masalah kepada bos mereka meskipun mereka merasa bahwa masalah itu penting. Pada intinya, bawahan dengan sengaja tidak mengkomunikasikan informasi kepada atasan mereka, yang pada akhirnya mendistorsi gambaran keseluruhan yang dimiliki seorang atasan tentang apa yang terjadi di organisasinya. Fredric Jablin merangkum temuan Mellinger:

Hasil dari penyelidikan awal ini terhadap distorsi pesan mengungkapkan bahwa ketika Individu A tidak mempercayai Individu B, Individu A akan menyembunyikan perasaannya ketika berkomunikasi dengan B tentang masalah tertentu. Selain itu, penyembunyian perasaan Individu A yang sebenarnya sering dikaitkan dengan perilaku komunikatif yang menghindar, patuh, atau agresif. Pada dasarnya, ketika seorang bawahan tidak mengungkapkan pikirannya tentang suatu masalah, seorang atasan sering menebak apa yang dipikirkan oleh bawahannya tentang masalah tertentu.

Ada tiga kemungkinan penyebab kegagalan (distorsi) dalam komunikasi ke atas:

1. Kepercayaan

Bawahan tidak mempercayai atasannya. Jika seorang bawahan tidak menganggap atasannya dapat dipercaya, bawahan tersebut lebih mungkin untuk menghindar memberi tahu atasannya apa pun selain informasi yang benar-benar diperlukan.

2. Pengaruh

Akibat dari persepsi bawahan tentang pengaruh atasan terhadap masa depan bawahan. Bawahan yang menganggap atasan memiliki pengaruh besar pada masa depan mereka dapat bereaksi dengan dua cara yang sangat berbeda. Beberapa bawahan akan sangat terbuka dengan komunikasi dalam upaya untuk membangun hubungan yang lebih kuat dengan atasan mereka, sedangkan bawahan lainnya akan benar-benar mengikuti apa pun yang diinginkan oleh atasan bahkan jika hal itu adalah ide yang buruk.

3. Mobilitas

Berkaitan dengan keinginan individu untuk naik jabatan. Atasan memiliki pengaruh terhadap jalur karier bawahannya, dan hal yang sama sekali berbeda untuk peduli atau tidak peduli dengan mobilitas.

Dalam satu studi, para peneliti memeriksa empat organisasi yang berbeda untuk melihat efek kepercayaan, pengaruh, dan mobilitas terhadap jumlah komunikasi ke atas. Mereka menemukan bahwa kepercayaan dan pengaruh, secara positif terkait dengan jumlah komunikasi ke atas, tetapi mobilitas tidak terlalu berperan dalam jumlah komunikasi ke atas.

BERKOMUNIKASI SECARA ETIS

Dari perspektif seorang bawahan, apakah distorsi pada komunikasi ke atas merupakan praktek komunikasi yang etis? Seringkali atasan menginginkan informasi dari bawahan yang dapat membahayakan bawahan atau rekan kerjanya, sehingga menentukan apakah seseorang harus mengubah informasi atau tidak dapat menjadi hal yang sulit untuk diputuskan. Misalnya, bagaimana jika atasan Anda bertanya tentang salah satu kinerja rekan kerja Anda dan baru-baru ini kinerja rekan kerja Anda memang di bawah standar? Apakah Anda akan memberi tahu atasan Anda kebenaran kemudian mengetahui bahwa rekan kerja Anda dapat ditegur atau dipecat, atau apakah Anda memutarbalikkan fakta dalam upaya untuk “menyelamatkan” rekan kerja Anda? Orang-orang dalam organisasi sering mendistorsi informasi untuk membantu diri mereka sendiri atau rekan-rekan mereka, tetapi apakah itu selalu etis? Di sisi lain, bagaimana jika atasan Anda bertanya tentang kinerjanya, yang mungkin saja bermasalah? Apakah Anda mengatakan yang sebenarnya? Jelas, mengatakan bahwa distorsi komunikasi merupakan hal tidak etis adalah hal mudah untuk dikatakan, tetapi apakah itu benar-benar terjadi? Jadi, dapatkah distorsi komunikasi menjadi suatu hal yang etis?

2. Penyaringan

Organisasi saat ini sering bermasalah dengan *overload communication* (kelebihan komunikasi). Seperti yang telah dibahas sebelumnya bahwa komunikasi ke bawah dapat menyebabkan kelebihan komunikasi, demikian juga atasan dapat menerima terlalu banyak informasi dari bawahan. Pada akhirnya, ada garis tipis antara perlunya memastikan komunikasi ke atas yang jujur dan menerima terlalu banyak komunikasi ke atas.

Atasan harus belajar cara menyaring informasi dari semua arah yang tidak perlu, tetapi ini adalah keterampilan yang membutuhkan waktu dan energi untuk mempelajarinya. Pada saat yang sama, bawahan juga perlu mempelajari informasi apa yang diperlukan atasan mereka dan informasi apa yang tidak perlu.

Metode yang Efektif untuk *Upward Communication*

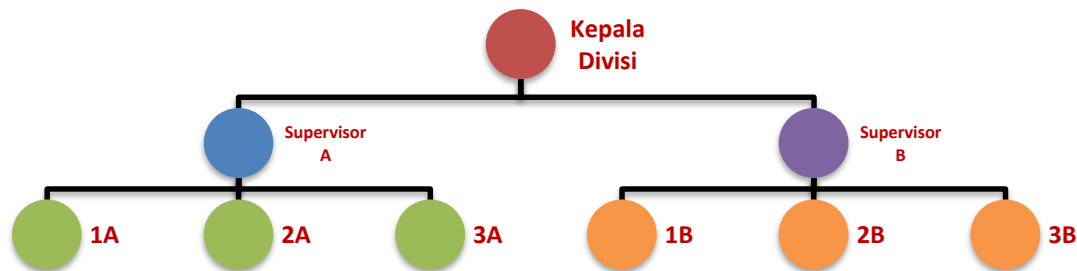
1. Praktek terbaik dan yang paling penting untuk memastikan kualitas komunikasi ke atas, adalah **membangun hubungan saling percaya dengan bawahan**. Seperti dibahas di atas, kepercayaan jelas mengarah pada peningkatan komunikasi ke atas dari bawahan. Ketika bawahan memercayai atasan mereka, mereka cenderung melakukan komunikasi dua arah yang jujur dan produktif.
2. Hirokawa merekomendasikan agar **atasan menggunakan berbagai strategi ketika meminta bawahan melakukan komunikasi ke atas**: pertemuan diskusi rutin, penilaian atasan terhadap karyawan secara individu, survey perilaku, program saran karyawan, prosedur pengaduan, dll. Semua strategi yang berbeda ini pasti dapat membantu meningkatkan komunikasi ke atas. Seorang atasan harus berpikir kritis sebelum menerapkan satu strategi di atas yang lain.
3. **Dengan jelas menunjukkan bahwa input bawahan dianggap serius**. Terlalu sering bawahan menjadi patah semangat ketika umpan balik mereka tidak pernah diakui atau tidak ada yang dilakukan terkait dengan umpan balik tersebut. Jelas, tidak semua gagasan yang dimiliki bawahan dapat diimplementasikan, namun disarankan untuk membangun metode dalam menanggapi semua gagasan. Ketika saran karyawan tidak dapat diterapkan karena alasan yang baik, cukup jelaskan mengapa saran tersebut tidak dapat diimplementasikan adalah cara terbaik untuk membuat karyawan merasa bahwa ide-ide mereka ditanggapi dengan serius meskipun tidak diimplementasikan.
4. Terakhir, Hirokawa merekomendasikan **pengurangan hambatan fisik antara atasan dan bawahan dalam upaya meningkatkan interaksi**. Berdasarkan penelitian pada organisasi di Jepang, Hirokawa berpendapat bahwa atasan di Jepang memiliki komunikasi ke atas yang lebih efektif dengan bawahan karena atasan menghabiskan lebih banyak waktu untuk secara langsung berinteraksi dengan bawahan mereka.

Gagasan mengurangi hambatan bukanlah hal yang baru di Amerika Serikat karena Bill Hewlett dan David Packard menciptakan strategi manajemen pada tahun 1940-an yang hanya berjudul *Management by Walking Around* (MBWA). MBWA adalah cara mudah bagi manajemen untuk meningkatkan interaksi dengan bawahan dan menangkal potensi masalah organisasi. Satu-satunya cara untuk benar-benar membangun hubungan saling percaya dengan bawahan seseorang adalah melalui interaksi tatap muka yang konsisten. Namun, ada tiga kondisi yang diperlukan untuk MBWA: **Pertama**, atasan perlu berinteraksi dengan setiap bawahan dan bersiap untuk umpan balik yang jujur. Selama interaksi ini, atasan dapat belajar tentang masalah potensial dan tentang apa yang dilakukan bawahan secara individu. **Kedua**, atasan harus mendorong dialog dengan topik yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Jika seorang atasan berpegang teguh pada topik pekerjaan, bawahan mungkin menganggapnya jauh dan tidak komunikatif. **Terakhir**, atasan tidak boleh kritis terhadap bawahan saat terlibat dalam MBWA. Tujuan MBWA adalah untuk mendorong bawahan agar terbuka dan berkomunikasi. Jika seorang atasan terus-menerus mengkritik selama perjalanannya ke luar kantor, bawahan akan mulai takut dan akan lebih cenderung terlibat dalam distorsi ke atas.

Komunikasi Horizontal atau Lateral

Terdiri dari 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. Gambar 1 mengenai *Scalar Chain* (Rantai Skalar), kita melihat contoh hierarki organisasi dengan satu kepala divisi, dua supervisor, dan enam bawahan. Masing-masing tiga orang bawahan bekerja langsung di bawah Supervisor A dan Supervisor B.

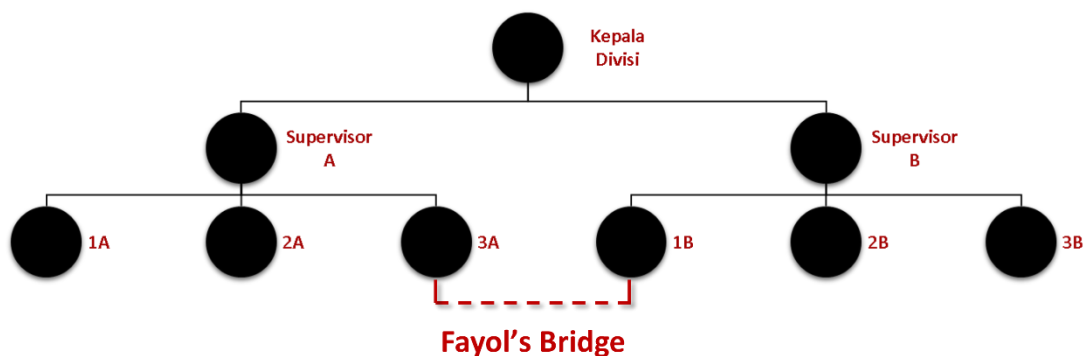
Gambar 1. *Scalar Chain* (Rantai Skalar)



Menurut 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.

Namun, Fayol percaya bahwa rantai komunikasi alternatif diperlukan selama periode krisis. Ketika informasi diperlukan untuk sampai dengan cepat karena krisis, Fayol menciptakan mekanisme sementara yang akan menjembatani dua orang pada tingkat hierarki yang sama. Gambar 2 mengenai *Fayol's Bridge* (Jembatan Fayol) menggambarkan bagaimana Jembatan Fayol bekerja. Selama krisis, karyawan 3A akan berkomunikasi dengan Supervisor A pentingnya menyampaikan informasi kepada karyawan 1B dengan cepat. 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.

Gambar 2. *Fayol's Bridge* (Jembatan Fayol)



Tipologi Komunikasi Horizontal/Lateral

Menurut Randy Hirokawa ada empat fungsi untuk komunikasi horizontal:

1. Koordinasi Tugas (*Task Coordination*)

Membantu anggota organisasi mengoordinasikan tugas untuk membantu sistem mencapai tujuannya. Seringkali orang pada departemen yang berbeda sama sekali tidak menyadari bagaimana departemen mereka berdampak pada kemampuan departemen lain. Ketika berbagai departemen disatukan dan diperlihatkan bagaimana masing-masing departemen membantu organisasi berjuang untuk mencapai tujuannya, setiap departemen dapat memastikan bagaimana mereka dapat saling membantu secara lebih efektif.

2. Pemecahan Masalah (*Problem Solving*)

Memungkinkan anggota organisasi untuk menyelesaikan masalah. Proses dasar *brainstorming* selalu lebih efektif ketika terdapat banyak departemen yang berpikir tentang bagaimana menyelesaikan masalah tertentu. Misalnya, jika seluruh organisasi mengalami masalah terkait daur ulang, tidak akan bermanfaat jika hanya anggota dari satu departemen saja bersama untuk membicarakan masalah tersebut. Ketika ada masalah di seluruh sistem yang dihadapi organisasi, organisasi membutuhkan solusi di seluruh sistem juga.

3. Berbagi Informasi (*Information Sharing*)

Ada banyak alasan mengapa individu mungkin enggan berbagi informasi, tetapi ketika orang menimbun informasi, organisasi secara keseluruhan yang menderita. Kebutuhan untuk berbagi dikarenakan hanya dengan berbagi informasi, anggota organisasi menjadi sadar akan kegiatan organisasi dan kolega mereka.

4. Resolusi Konflik (*Conflict Resolution*)

Ketika individu saling bertentangan, cara termudah untuk menyelesaikan konflik adalah melalui interaksi langsung. Seringkali konflik sederhana adalah hasil dari kesalahpahaman yang dapat diperburuk jika tidak ditangani dengan cepat dan efisien. Jika suatu organisasi memilih untuk memanfaatkan ide-ide komunikasi horizontal Fayol, seseorang harus melewati separuh dari hierarki organisasi untuk menyampaikan pesan kepada koleganya. Padahal semakin langsung jalur komunikasi, semakin besar kemungkinan pesan akan tetap (tidak terdistorsi).

Permasalahan Komunikasi Horizontal/Lateral

Valerie McClelland dan Richard Wilmot melaporkan sebuah studi yang dilakukan oleh kelompok konsultan Wilmot Associates di mana lebih dari 60% karyawan di berbagai organisasi mengatakan bahwa komunikasi lateral tidak efektif. Sekitar 45% mengatakan komunikasi antar rekan dalam departemen tidak memadai, 70% mengklaim komunikasi antar departemen harus ditingkatkan. Literatur telah menunjukkan empat masalah dasar yang berdampak negatif pada komunikasi horizontal/lateral suatu organisasi:

1. **Kurangnya Penghargaan (*Lack of Rewards*)**

Tidak adanya struktur penghargaan untuk komunikasi horizontal/lateral. Teori klasik komunikasi organisasi bahkan tidak mengakui komunikasi horizontal/lateral sebagai sesuatu yang penting.

Karyawan sering diberikan banyak tugas, tetapi tidak dihargai oleh organisasi, diabaikan dan dianggap tidak penting.

2. **Kompetisi Antar Departemen (*Inter-Departmental Competition*)**

Baik Hirokawa maupun McClelland dan Wilmot mencatat bahwa banyak organisasi yang sengaja membuat departemen yang berbeda, berkompetisi satu sama lain. Ketika departemen dipaksa untuk bersaing satu sama lain, maka tidak aneh ketika menimbun informasi menjadi fenomena umum. Hirokawa mencatat bahwa keinginan untuk berkompetisi antardepartemen ini adalah konsep yang unik di AS. Dalam analisisnya membandingkan organisasi di AS dan Jepang, kompetisi ini sering menyebabkan (anggota organisasi) menimbun informasi, daripada membaginya dengan kolega mereka. Organisasi di Jepang, di sisi lain, menumbuhkan rasa kolaborasi, yang sebenarnya mengarah pada peningkatan kualitas dan kuantitas komunikasi horizontal/lateral.

3. **Konflik Intra-Organisasi (*Intra-Organizational Conflicts*)**

Setiap kali individu dari berbagai departemen dalam suatu organisasi berinteraksi, selalu ada potensi konflik. Alasan paling umum terjadinya konflik antar departemen adalah persepsi tentang tujuan yang tidak sesuai. Jika departemen pengembangan perangkat lunak ingin meluangkan waktu untuk mengeluarkan produk baru, tetapi departemen pemasaran ingin segera memberikan produk ke tangan pelanggan, hal ini akan berakhir dengan konflik. Ketika orang menganggap

konflik sebagai upaya negatif, mereka cenderung menolak kontak apa pun yang dapat mengarah pada konflik.

4. **Kurangnya Pemahaman Lateral (*Lack of Lateral Understanding*)**

Pemahaman lateral adalah tingkat di mana individu dalam organisasi memahami tujuan dan fungsi apa yang dilakukan individu di berbagai departemen di seluruh organisasi. Karyawan sering berakhir dengan membuang waktu yang sangat berharga untuk mencari tahu siapa yang melakukan apa dalam suatu organisasi ketika suatu masalah muncul. Sebagaimana McClelland dan Wilmot menulis, karyawan tidak memahami tujuan, tanggung jawab, dan kemampuan departemen lain, hal ini terbukti bahkan di tingkat senior.

Ada tiga hasil utama terkait dengan pemahaman lateral yang tidak memadai:

a. **Buang-buang waktu (*waste of time*)**

Orang pada akhirnya membuang banyak waktu untuk menentukan siapa yang harus mereka hubungi.

b. **Tumpang tindih pekerjaan (*work overlapping*)**

Dua karyawan pada dua departemen berbeda melakukan tugas yang sama persis, karyawan tersebut tidak menyadari ada karyawan lain menyelesaikan tugas yang sedang dikerjakannya.

c. **Pengambilan keputusan yang buruk (*poor decision making*)**

Atasan akan sering membuat keputusan yang berdampak negatif terhadap departemen lain tanpa menyadarinya.

Metode yang Efektif untuk Komunikasi Horizontal/Lateral

Dalam upaya membantu komunikasi organisasi lebih efektif, McClelland dan Wilmot menyusun tujuh praktek terbaik yang harus diadopsi organisasi untuk meningkatkan komunikasi horizontal/lateral:

1. **Mengembangkan Pemahaman Lateral (*Develop Lateral Understanding*)**

Seperti dibahas sebelumnya, ketika orang tidak mengerti apa yang dilakukan bagian lain dalam suatu organisasi, hal tersebut akan berakhir dengan waktu dan sumber daya yang terbuang, menduplikasi pekerjaan, dan/atau membuat keputusan yang berdampak negatif terhadap departemen lain. Pemahaman lateral harus menjadi prioritas bagi semua individu dalam sebuah organisasi dari

yang paling atas hingga yang paling bawah. Bahkan, mengadakan forum untuk memberikan atasan pemahaman tentang peluang, tantangan, tujuan dan struktur bidang tanggung jawab mereka. Hanya ketika orang mulai belajar tentang peluang, tantangan, tujuan, dan struktur departemen lain, mereka dapat meningkatkan komunikasi horizontal/lateral.

2. Rantai Komando yang Fleksibel (*Flexible Chain of Command*)

Meningkatkan kualitas dan kuantitas komunikasi horizontal/lateral untuk membangun rantai komando yang fleksibel. Ketika anggota organisasi dipaksa untuk mematuhi jalur komunikasi yang kaku, kemungkinan komunikasi horizontal/lateral yang produktif berkurang. Ketika manajemen puncak menyadari bahwa rantai skalar Fayol tidak efektif, mereka akan berhenti untuk mengelola informasi arus mikro di semua tingkat organisasi.

3. Arah Berbagi yang Jelas dan Konsisten (*Share Clear and Consistent Direction*)

Memastikan bahwa pesan yang jelas dan konsisten disampaikan ke bawah. Ketika semua atasan berada pada situasi yang sama, kemungkinan pesan terdistorsi atau saling bertentangan diturunkan ke hierarki yang lebih rendah sangat berkurang. Selain itu, ketika semua bawahan dalam suatu organisasi menerima pesan secara bersamaan, atasan mencegah munculnya sikap manajemen yang lebih menyukai satu departemen daripada yang lain. Selain komunikasi yang sistematis mengurangi kemungkinan pesan campuran, karena pesan yang tidak konsisten dapat merusak hubungan antara karyawan dan manajemen. Oleh karena itu, memastikan komunikasi horizontal/lateral yang efektif di antara atasan dan mengoordinasikan pesan-pesan ke bawah dapat membantu untuk membina hubungan antara karyawan dan manajemen.

4. Memberi Contoh (*Set The Example*)

Manajemen dan atasan memberikan contoh. Jika suatu organisasi ingin meningkatkan kualitas dan kuantitas komunikasi horizontal/lateral, maka semua anggota organisasi harus secara aktif terlibat dalam komunikasi horizontal/lateral. Ketika karyawan pada hierarki yang lebih rendah menyaksikan komunikasi horizontal/lateral yang efektif di antara atasan mereka, mereka lebih mungkin untuk berpartisipasi dalam komunikasi horizontal/lateral juga. Pada akhirnya,

satu-satunya cara untuk memastikan komunikasi horizontal/lateral efektif adalah memulainya di atas dan berharap hal tersebut terjadi di seluruh organisasi.

5. **Melembagakan Tim Yang Lateral (*Institute Lateral Teams*)**

Pembentukan tim yang melibatkan individu dari berbagai departemen dapat membantu memulai kontak dan pemahaman antara berbagai anggota organisasi. Namun, McClelland dan Wilmot merekomendasikan bahwa tim ini sebenarnya memiliki beberapa tingkat otonomi individu untuk membuat keputusan dan kemudian dimintai pertanggungjawaban untuk menciptakan hasil nyata. Ketika tim diizinkan untuk berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan menindaklanjuti keputusan itu, anggota tim akan bertanggungjawab atas keputusan mereka. Selain itu, semakin banyak organisasi memanfaatkan tim lateral, semakin mahir organisasi dalam meramalkan kemungkinan masalah dan menangkalnya sebelum menjadi masalah.

6. **Memastikan Akuntabilitas Kepada Departemen dan Organisasi (*Ensure Accountability to Departments and Organization*)**

Membuat semua orang bertanggung jawab kepada organisasi. Ketika atasan bertanggung jawab atas keputusan yang memengaruhi orang lain, mereka cenderung bekerja sama dalam perubahan dan menyelesaikan masalah bersama. Pada saat yang sama, semua departemen juga harus bertanggung jawab untuk memastikan bahwa mereka membantu tercapainya tujuan organisasi. Satu-satunya cara untuk menunjukkan bahwa setiap anggota organisasi harus membantu tercapainya tujuan organisasi adalah dengan mendemonstrasikan bagaimana mereka merupakan bagian teka-teki/puzzle yang lebih besar, yang mengharuskan mereka untuk mengetahui seperti apa bentuk teka-teki/puzzle yang lebih besar itu.

7. **Menyediakan Pelatihan (*Make Training Available*)**

McClelland dan Wilmot juga merekomendasikan pemberian pelatihan bagi anggota organisasi baru. Banyak karyawan mengungkapkan kurangnya pemahaman tentang bagaimana bekerja dengan orang lain secara konstruktif tanpa menempatkan rekan kerja pada posisi defensif. Melalui keterlibatan dan

interaksi yang berkelanjutan, mereka akan peka terhadap nilai komunikasi interpersonal dan jaringan internal.

8. Mengembangkan Dialog antara Jam Kerja dan Lokasi yang Berbeda (*Develop Dialogue between Shifts and Locations*)

Kedua topik ini harus dibahas secara terpisah. Pertama, meningkatkan komunikasi antara anggota dengan jam kerja yang berbeda sangat penting karena memungkinkan orang untuk lebih memahami apa yang terjadi. Pada dasarnya, peningkatan komunikasi selama perubahan jam kerja menyebabkan penurunan kesalahan dan peningkatan efisiensi.

Sebagian besar pembahasan adalah tentang komunikasi horizontal untuk anggota organisasi yang semuanya bekerja dalam satu organisasi. Namun, di era global saat ini, banyak anggota organisasi yang terus-menerus harus berinteraksi dengan anggota organisasi pada zona waktu lain atau negara berbeda tetapi merupakan anggota organisasi yang sama. Seringkali perusahaan multinasional memiliki karyawan dalam departemen yang sama di berbagai benua. Karena sifat unik dari perusahaan multinasional, mereka memiliki kekhawatiran sendiri terkait dengan komunikasi horizontal/lateral. Salah satu kelebihan dari perusahaan multinasional adalah kemampuannya untuk mengandalkan keahlian dan informasi dari berbagai anak perusahaan. Ada lima perilaku organisasi yang berbeda untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas komunikasi horizontal/lateral di perusahaan multinasional:

- a. Melakukan audit linguistik (membantu organisasi mengetahui di mana terdapat potensi masalah mengenai bahasa);
- b. Menjadikan kemahiran pemahaman khusus sebagai prioritas (seringkali kemampuan untuk memahami suatu bahasa lebih penting dalam bisnis daripada dapat berbicara atau menulis dalam bahasa tersebut);
- c. Mendorong staf untuk memahami dan bernegosiasi dalam Bahasa Inggris (sebagai bahasa umum pada bisnis era modern);
- d. Menggunakan *native speaker* dalam pelatihan komunikasi; dan
- e. Hindari idiom budaya ketika berinteraksi ketika menggunakan Bahasa Inggris dengan orang lain yang tidak menggunakan Bahasa Inggris dalam kehidupan sehari-harinya).

Jaringan Komunikasi Informal

Jaringan komunikasi formal sangat penting untuk operasional pada semua organisasi, terdapat satu set jaringan komunikasi lain yang juga secara dramatis berdampak pada operasional setiap organisasi, yang disebut jaringan komunikasi informal atau jaringan komunikasi yang tidak ada dalam struktur hierarki organisasi secara formal. Penelitian awal dalam komunikasi organisasi bahkan tidak mengakui keberadaan atau pentingnya jaringan informal ini. Namun, penelitian Hawthorne menunjukkan bahwa banyak dari apa yang terjadi dalam suatu organisasi adalah hasil dari jaringan komunikasi informal. Seringkali jaringan komunikasi informal 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.

Pada dasarnya, sebagian besar perilaku komunikatif yang aktual dalam suatu organisasi tidak berjalan sesuai dengan jalur komunikasi yang ditentukan dan diinginkan oleh manajemen tingkat atas. Lebih jauh, para peneliti menemukan bahwa banyak atasan yang secara mengejutkan tidak mengetahui jaringan komunikasi informal yang ada dalam organisasi mereka. Hanya 70% atasan level atas, 81% atasan level menengah, dan 92% atasan level bawah yang menyadari bahwa ada selentingan di dalam organisasi mereka. Penelitian juga telah menemukan bahwa jaringan komunikasi informal kemungkinan juga terdapat di antara manajemen maupun bawahan. Bahkan, atasan yang memilih untuk tidak memperhatikan selentingan memiliki 50% informasi kredibel yang lebih sedikit daripada atasan yang memperhatikan selentingan.

Terdapat delapan alasan mengapa komunikasi selentingan ada dalam organisasi:

1. *Grapevines* lebih cepat dari jaringan komunikasi formal dan dapat dengan mudah disampaikan melalui karyawan tanpa pengekangan.
2. *Grapevines* dapat membawa informasi berguna dengan cepat ke seluruh organisasi.
3. *Grapevines* dapat menambah informasi yang disebarluaskan melalui jaringan komunikasi formal.
4. *Grapevines* menyediakan tempat bagi imajinasi dan pemahaman karyawan.
5. *Grapevines* memuaskan kebutuhan karyawan untuk mengetahui apa yang sebenarnya terjadi dalam suatu organisasi.
6. *Grapevines* membantu karyawan merasakan rasa memiliki di dalam organisasi.
7. *Grapevines* berfungsi sebagai sistem peringatan dini mengenai krisis organisasi dan memikirkan apa yang akan karyawan lakukan jika krisis benar-benar terjadi.
8. *Grapevines* membantu membangun kerja tim, memotivasi karyawan, dan menciptakan identitas perusahaan.

Sementara selentingan jelas bermanfaat bagi organisasi dan anggotanya, terdapat masalah yang nyata pada jaringan komunikasi informal. Masalah terbesar muncul dari tidak dapat diandalkannya informasi yang dikirim dalam jaringan komunikasi informal. Penelitian telah menemukan bahwa informasi yang dikirimkan melalui jaringan komunikasi informal cenderung 75-95% akurat. Sayangnya, 5-25% dari jaringan komunikasi informal berisi informasi palsu yang sangat bermasalah bagi organisasi.

Tipologi Jaringan Komunikasi Informal

Keith Davis menemukan empat tipe dasar jaringan komunikasi informal:

1. Untaian Tunggal (*Single Strand*)

Dalam jaringan komunikasi untaian tunggal, merupakan jaringan komunikasi informal dimana proses komunikasi sangat linier dan informasi bergerak dari satu orang ke orang berikutnya.

Gambar 3. Jaringan Komunikasi Informal Untaian Tunggal (*Single Strain*)

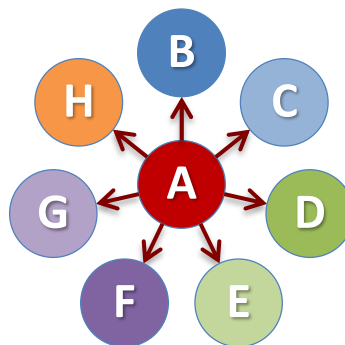


Cara terbaik untuk menggambarkan jenis jaringan komunikasi informal ini adalah seperti lomba lari estafet. Tetapi alih-alih memberikan tongkat estafet di antara pelari, pada komunikasi untaian tunggal ini, informasi diteruskan dari satu orang ke orang berikutnya, seperti pada gambar 3.

2. Gosip (Gossip)

Jaringan komunikasi gosip merupakan jenis jaringan komunikasi informal di mana satu individu yang berfungsi sebagai sumber pesan yang mentransmisikan pesan ke sejumlah orang secara langsung.

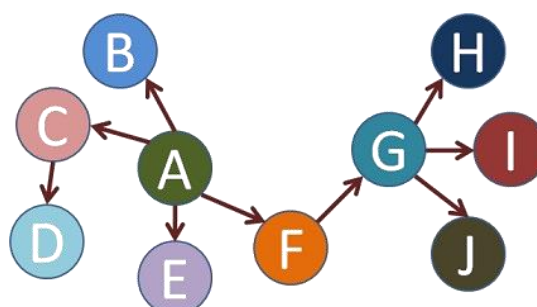
Gambar 4. Jaringan Komunikasi Informal Gosip



3. Probabilitas (Probabilitas)

Merupakan jenis jaringan komunikasi informal di mana informasi disampaikan secara acak dari satu orang ke orang berikutnya. 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. Di sini, sumber informasi untuk setiap anggota jaringan berbeda. Jaringan komunikasi ini digunakan ketika informasinya menarik, tetapi tidak signifikan.

Gambar 5. Jaringan Komunikasi Informal Probabilitas

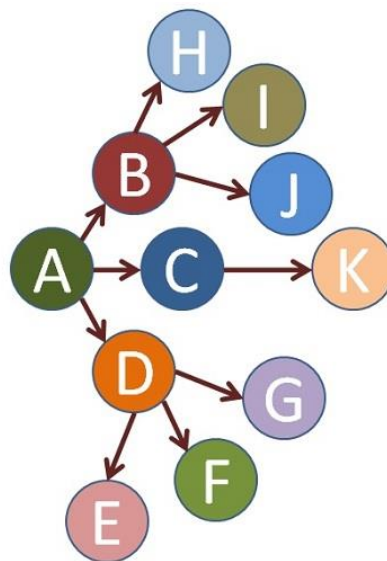


Pikirkan jenis jaringan komunikasi informal ini sebagai spam internet yang sangat menjengkelkan. Dalam kasus spam internet, seseorang membuat email, dan kemudian mengirimkannya kepada orang-orang acak yang kemudian merasa perlu untuk meneruskannya ke orang lain, dan seterusnya, dan seterusnya. Tidak ada cara agar sumber pesan benar-benar melacak di mana pesan telah dikirim setelah pesan dikomunikasikan karena transmisi acak.

4. **Kluster (Cluster)**

Jaringan komunikasi kluster jauh lebih sistematis daripada jaringan komunikasi probabilitas. Jenis komunikasi informal dimana 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.

Gambar 6. Jaringan Komunikasi Informal Kluster



Jaringan ini mirip dengan pohon telepon, di mana satu orang memanggil dua orang lain, kemudian dua orang ini memanggil tiga orang lain dan selanjutnya ketiga orang ini diharapkan untuk memanggil tiga orang lainnya. Informasi tersebut dikirimkan ke semua orang yang terhubung ke jaringan telepon. Ini adalah bentuk paling umum dari jaringan komunikasi informal.