

## **DIALEKTIKA MANAJEMEN KOMUNIKASI DALAM PERUSAHAAN**

**Oleh: Dewi Widowati**

(Dosen Universitas Serang Raya )

### **ABSTRAK**

*Manajemen Komunikasi merupakan tren baru yang menggabungkan dua bidang ilmu sosial, yaitu bidang Manajemen dan bidang Komunikasi. Phillip Kotler adalah pakar manajemen pemasaran yang memiliki terobosan baru ini, yang pada akhirnya memperkaya dan mengembangkan kedua bidang ilmu tersebut. Perusahaan yang notabene adalah organisasi merupakan wadah tempat orang-orang yang terlibat dalam organisasi menyatukan visi- misinya untuk mencapai tujuan organisasi melalui berbagai kegiatan dalam organisasi atau perusahaan. Berbagai permasalahan dalam organisasi akan datang silih berganti, yang memerlukan penanganan khusus oleh manajemen perusahaan. Permasalahan-permasalahan inilah yang dimaksud sebagai “dialektika” dalam organisasi, yaitu bertemunya impuls-impuls perbedaan yang bersinggungan antar orang-orang dalam organisasi.*

*Implementasi Manajemen komunikasi menjadi penting diperhatikan bagi insan organisasi agar upaya yang dilakukan dalam menjalankan kegiatan dapat berhasil maksimal dan bergantung juga pada faktor psikologis, yaitu sikap. Beberapa hal yang masuk dalam sikap, yaitu sisi kognitif (pengetahuan), afektif (rasa), dan konatif (perilaku). Sisi kognitif merupakan awal sebuah perilaku muncul, kemudian masuk pada sisi afektif, apakah pesan yang merupakan “stimuli” memberikan rasa suka atau tidak suka bagi orang-orang dalam organisasi, barulah kemudian muncul bagaimana perilaku seseorang.*

*Manajemen adalah bidang yang berupaya mengatur, mengelola, merencanakan, mengarahkan kegiatan perusahaan. Sementara komunikasi adalah bidang ilmu yang membahas mengenai proses penyampaian pesan atau informasi yang mengalir dalam perusahaan, baik itu secara vertikal (downward & upward), horizontal, dan diagonal. Manajemen Komunikasi memberikan kemudahan bagi para manajer untuk mengendalikan perusahaan dengan cara pendekatan yang berbeda, yaitu menggunakan sisi*

*komunikasi efektif dalam menyampaikan “pesan penugasan”, sehingga suasana lebih menyenangkan, nyaman, dan iklim kerja yang kondusif sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Manajer mampu memahami apa yang dihadapi bawahannya ketika harus menyelesaikan pekerjaan, tanpa men”judge” secara negatif ketika bawahan menghadapi hambatan saat menjalankan tugasnya dan mampu mengatasi krisis perusahaan.*

*Salah satu kasus yang berkaitan dengan manajemen komunikasi dalam menangani krisis, yaitu PT Krakatau Steel ketika harus mengambil keputusan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) pada tahun 1995-1996. Berbagai upaya dilakukan untuk proses PHK ini, dengan memberikan penawaran pensiun dini yang dikenal dengan program P2DAPS (Permohonan Pensiun Dini Atas Permintaan Sendiri) yang berada pada posisi menyenangkan bagi kedua belah pihak, yaitu bagi karyawan maupun pihak perusahaan. Untuk lebih memastikan apa yang diterima karyawan dalam program ini sesuai dengan yang semestinya, PTKS dibantu oleh konsultan “Price Water House”. Pada akhirnya program ini diterima oleh karyawan, sehingga jumlah karyawan yang semula 9000 orang menjadi 6000 orang.*

**Kata Kunci:** *Dialektika, Manajemen Komunikasi, dan Perusahaan*

### **Pendahuluan**

Pembahasan mengenai perusahaan yang notabene adalah sebuah organisasi merupakan hal yang unik. Kenapa demikian? Perusahaan bisa dikatakan sebuah wadah atau tempat di mana di dalamnya berkumpul orang-orang yang memiliki tujuan yang sama. Perusahaan memiliki visi misi yang menjadi kekuatan akan keberadaan perusahaan dan juga menjadi alasan mengapa roda operasional harus terus berjalan. Keunikan lain sebuah organisasi, yaitu adanya struktur dan orang-orang yang berada dalam struktur tersebut, yang kemudian menjadi ciri pendekatan dari bidang komunikasi organisasi. Ada dua pendekatan yang masuk dalam kajian organisasi, yaitu pendekatan objektif dan pendekatan subjektif (Wayne & Faules, 2006:11). Pendekatan objektif, yaitu

pendekatan yang fokus pada pembahasan mengenai struktur dan pendekatan subjektif, yang lebih fokus pada pembahasan mengenai interaksi dan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh orang-orang yang berada dalam organisasi. Realitas yang terjadi dalam organisasi memunculkan banyak persoalan dan permasalahan yang perlu penanganan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Terutama bila bersinggungan dengan istilah “budaya”, Pacanowsky & Trujillo (1982); Smircich (1983); dan Putnam (1983) sependapat bahwa ketika metafora (pendekatan subjektif) digunakan sebagai cara untuk melihat dan memahami dunia, budaya menunjukkan bahwa organisasi eksis hanya melalui orang-orang dalam interaksi. Selanjutnya Wayne & Faules (2006:13) mengatakan bahwa analisis kultural menunjukkan perilaku dan konstruksi simbolik melalui interaksi. Dengan demikian interaksi yang terjadi dalam organisasi sarat dengan perilaku simbolik dan budaya yang bersinggungan, meminjam istilah yang dikemukakan Baxter dan Montgomery (1996) yaitu *motion* (pergerakan) dan *change* (perubahan). Dalam organisasi terjadi pergerakan dan perubahan yang silih berganti berada pada titik-titik impuls yang berbeda (dikarenakan perubahan tersebut), yang kemudian muncul kontradiksi dalam organisasi. Terkait dengan kontradiksi tersebut, Baxter dan Montgomery berasumsi melalui teori dialektika relasinya, bahwa komunikasi menjadi jalan keluar mengatasi kontradiksi.

Hal ini yang menjadi keunikan dalam organisasi, karena tiap-tiap orang yang menjadi bagian dari organisasi memiliki predisposisi masing-masing, yang berpengaruh pada interaksi antar orang-orang dalam organisasi terkait penanganan pekerjaan. Inilah yang dimaksud dengan “dialektika” dalam organisasi sebagai ciri khas gerak organisasi yang perlu ditangani melalui manajemen komunikasi.

### **Manajemen dan Komunikasi**

Sebelum tahun 1990 orang mengenal bidang manajemen dan komunikasi sebagai dua bidang ilmu dengan konsep yang berbeda dan berdiri sendiri-sendiri. Tetapi kemudian seiring berjalannya waktu, kedua ilmu tersebut (dengan konsep yang berbeda) digabungkan sehingga memberikan warna baru pada kajian baik itu bagi bidang manajemen maupun bidang komunikasi. Pengertian manajemen menurut Mary Parker Follet diartikan sebagai seni dalam mengerjakan pekerjaan melalui orang lain. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa kegiatan manajer untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan, dilakukan dengan mengatur orang lain untuk melaksanakan tugas apa saja yang mungkin diperlukan – bukan dengan cara melaksanakan sendiri (James A.F Stonner. 1982:7). Ahli lain juga menyampaikan pendapatnya tentang manajemen, adalah perpaduan ilmu dan seni. Manajemen dikatakan sebagai ilmu karena merupakan suatu kumpulan pengetahuan yang sistematis dan telah diterima sebagai kebenaran-kebenaran yang universal. Dengan ilmu manajemen, pengelola perusahaan mampu mengenali dan mempelajari masalah-masalah dengan baik; dan dengan seni manajemen, pengelola mampu menentukan sikap dan mengambil keputusan serta memecahkan masalah secara cepat dan tepat (Agus Sabardi, 2001:4-5).

Beberapa ahli manajemen seperti Stephen Robbins (2003:5) dan James F. Stoner (1989:8) mengemukakan tentang fungsi manajemen, yaitu: perencanaan; Pengorganisasian; Kepemimpinan; dan Pengendalian. Dalam hal ini fungsi perencanaan menentukan apa yang menjadi tujuan organisasi serta menetapkan bagaimana strategi yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi tersebut kemudian dikoordinasikan secara menyeluruh sehingga terbentuk sistem yang baku yang memudahkan dalam menjalankan kegiatan organisasi. Pengorganisasian, yaitu menetapkan

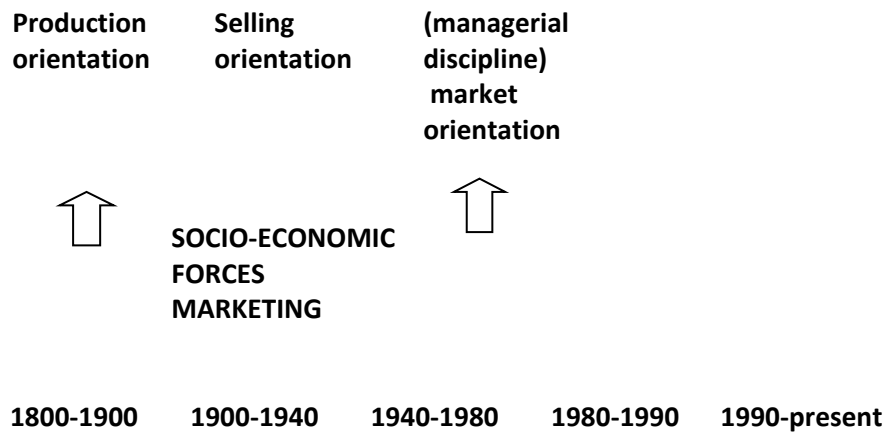
tugas-tugas yang harus dikerjakan, serta menentukan siapa yang harus mengerjakan, bagaimana tugas-tugas itu dikelompokkan, siapa melapor kepada siapa, kapan dan di mana keputusan harus diambil. Dalam hal ini efektivitas suatu organisasi bergantung pada kemampuan manajer untuk mengerahkan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan, mencakup pada hal bagaimana memotivasi bawahan sehingga mampu bekerja dengan baik sesuai tugas yang dibebankan kepadanya. Pemimpin juga diharapkan dapat mengerahkan dan memengaruhi bawahannya sehingga tercipta suasana yang kondusif dan iklim yang menyenangkan untuk bekerja, sehingga produktivitas diharapkan meningkat. Pengendalian, yaitu memonitoring atau memantau dan mengoreksi kegiatan-kegiatan yang dijalankan agar sesuai dengan yang direncanakan.

Sementara komunikasi diartikan sebagai proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang-lambang, baik itu lambang verbal (lisan dan tulisan) maupun nonverbal (gerak tubuh, mimik wajah, postur, dan lain-lain). Dikatakan sebagai proses karena terjadi secara bertahap. Seseorang tidak mungkin tiba-tiba kenal seseorang lain tanpa melalui sebuah proses pengenalan lebih dahulu. Dalam proses tersebut (Morealle, Spitzberg, & Barge, 2001:8) terdapat interaksi antara orang-orang yang berkomunikasi, hingga interaksi yang terjadi lama kelamaan memasuki tahap yang lebih akrab lagi, yaitu tahap transaksional. Ronald B. Adler (1996:29) mengatakan bahwa *“Communication is a process in which people who occupy differing environments exchange messages in a specify context via one or more channels and often respond to each other’s messages through verbal and non verbal feedback”*. (Komunikasi adalah proses di mana individu yang berbeda lingkungan melakukan pertukaran pesan dalam konteks yang spesifik melalui satu atau lebih saluran

dan masing-masing saling memberikan tanggapan berupa *feedback* dalam bentuk lambang verbal maupun nonverbal). Lebih lanjut Larry L. Barker (1987:9) menghubungkan komunikasi dengan sebuah sistem, yaitu “*The Communication process is a system that involves and interrelated, interdependent group of element working together as a whole to achieve a desired outcome or goal*” (Proses komunikasi adalah sistem dari seluruh elemen dalam kelompok yang saling berhubungan, ketergantungan dan bekerjasama untuk mencapai tujuan dan keinginan). Barker mengemukakan tentang elemen-elemen komunikasi yaitu: sumber; pesan; saluran/channel; penerima; umpan balik (*feedback*); konteks atau situasi. Enam elemen tersebut saling berkaitan satu sama lain, misalnya: interaksi terjadi karena ada proses komunikasi, yaitu adanya sumber (bisa seseorang) yang mengirimkan pesan pada orang lain, baik dengan menggunakan saluran (media) maupun tidak. Sedangkan *feedback* (umpan balik) dapat dijadikan tanda bagi seseorang bagaimana pesan dimaknai. Hal ini terjadi setiap saat sepanjang interaksi terus berlangsung.

Dapat dikatakan bahwa ilmu komunikasi dapat cair di berbagai bidang ilmu lainnya, karena setiap bidang Ilmu memerlukan komunikasi dalam menyampaikan informasi atau materi terkait ilmunya. Dengan demikian komunikasi penting dalam kehidupan manusia. Bahkan Wilbur Scramm mengatakan, bahwa ilmu komunikasi, terutama dalam kajian budaya merupakan “Oase” dari tiga bidang ilmu lain, yaitu: Sosiologi, Antropologi, dan Psikologi. (Liliweri, 2003:10). Sosiologi adalah bidang ilmu yang membahas dan mempelajari relasi dan interaksi; Antropologi adalah bidang ilmu yang membahas dan mempelajari tentang suku, bangsa, ras dan budaya; sementara Psikologi adalah bidang ilmu yang membahas dan mempelajari kepribadian, karakter dan kejiwaan. Ketiganya





Sumber: Joep Cornelissen (2004:36)

### Sistem Manajemen Komunikasi

Eksistensi sebuah organisasi sangat bergantung pada bagaimana orang-orang dalam organisasi yang merupakan sumber daya manusia di perusahaan dapat saling membagi serta mengkoordinasikan tugas dan tanggungjawabnya. Pendekatan sistem manajemen komunikasi menjadi pilihan untuk melancarkan jalannya pekerjaan. Pendekatan komunikasi yang dapat digunakan dalam upaya kelancaran pekerjaan organisasi yaitu melalui komunikasi organisasi yang selanjutnya menggunakan manajemen komunikasi sebagai dasar dalam menerapkan kegiatan pengelolaan organisasi atau perusahaan.

Pada dasarnya komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilakukan para anggota dalam organisasi, yang informasinya mengalir, baik secara vertikal, horizontal, atau pun diagonal sesuai alur posisi dalam struktur organisasi. Aliran komunikasi vertikal, diartikan dalam dua jenis, yaitu dari atas ke bawah (*down-ward* dalam bentuk perintah, tugas dan sebagainya) dan dari bawah ke atas (*up-ward* dalam bentuk aspirasi, keluhan, harapan, dan

sebagainya). Aliran komunikasi horizontal, adalah informasi yang mengalir dari orang-orang yang berada pada level yang setara. Sementara aliran komunikasi diagonal, adalah informasi mengalir dari orang-orang yang berada pada level yang tidak setara tetapi berbeda bagian. Dari ketiga aliran komunikasi tersebut, jenis aliran komunikasi diagonal cenderung berpeluang terjadi masalah dalam organisasi dibanding dengan aliran komunikasi lainnya.

Barker (1987:17) mendefinisikan “*organizations are defined as collected groups are of individuals constructed to strive for specific goals that could not be met by individuals acting alone*” (organisasi didefinisikan sebagai kumpulan/ sekelompok individu yang mempunyai konsep dan bekerja untuk mencapai sasaran agar individu tidak melakukan kegiatan sendiri-sendiri). Sementara Stephen Robbins (2003:4), organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relatif bersinambung untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan. Lain lagi dengan Weick (1979) yang lebih menyorot pada sisi istilah, menurutnya organisasi (*organization*) dianggap sebagai kata benda, sementara “pengorganisasian” (*organizing*) dianggap sebagai kata kerja.

Apabila masalah sudah mulai “mengemuka”, dilakukan penyelesaian melalui komunikasi. Berbagai kegiatan yang dijalankan dalam organisasi tidak luput dari komunikasi. Ketika rapat dilakukan dalam organisasi, ketika pesan penugasan disampaikan, ataupun ketika seorang manajer memberikan *briefing* di pagi hari sebelum pekerjaan dimulai, maka komunikasi selalu ada disitu. Organisasi tidak dapat menghindari dari adanya masalah, namun demikian orang-orang yang berada dalam organisasi paling tidak dapat meminimalisasi masalah melalui komunikasi.

Menurut Zalaback (2006:16), komunikasi organisasi adalah “*Process through organizations are created and in turn create and*

*shape events. The process can be understood as a combinations of process, people, messages, meaning, and purpose*". Dalam organisasi terdapat proses yang saling mendukung antara orang-orang, pesan, dan makna melalui berbagai kegiatan yang dilakukan dalam organisasi.

Berdasarkan pada definisi-definisi tersebut, sebenarnya tujuan organisasi yang utama adalah pada kegiatan yang dijalankan oleh organisasi tersebut, bukan hanya pada orang-orang sebagai pelaku dalam organisasi. Namun demikian kualitas kegiatan atau berhasil atau tidaknya kegiatan sangat juga bergantung pada kualitas sumber daya manusia atau orang-orang yang bertindak dalam organisasi. Selain itu, tujuan bersama yang hendak dicapai oleh organisasi, setidaknya dapat menyatukan perbedaan pemikiran orang-orang dalam organisasi terkait perannya masing-masing yang dioperasionalkan dalam tugas dan fungsi. Dengan demikian sistem akan mengatur dan mengikat peran sesuai tugas masing-masing dalam organisasi. Sistem yang sudah tersusun dengan baik dan baku akan memudahkan koordinasi antar bagian, atau dengan kata lain manajemen komunikasi sudah berfungsi.

Menurut Harry Irwin (1994:10), manajemen komunikasi didefinisikan sebagai "*...the process of using human, financial and technical resources in understanding and performing the communication function within corporation and between those and theirs publics*" (...proses yang menggunakan manusia, keuangan dan sumber teknik yang berfungsi membentuk komunikasi antara perusahaan dengan publiknya). Selanjutnya Michael Kaye (1994:8) mengemukakan tentang manajemen komunikasi, "*Communication management, implies the optimal use of human and technological resources to promote dialogue between people*" (Manajemen komunikasi menyiratkan penggunaan sumber daya manusia dan teknologi secara optimal untuk menjalin hubungan antar manusia),

Pada dua pernyataan ahli tersebut, hubungan antara perusahaan dengan publiknya menjadi perhatian utama. Publik perusahaan dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu publik internal (karyawan, direksi, dewan komisaris, serikat karyawan) dan publik eksternal atau para stakeholder perusahaan (pemerintah, media, masyarakat, lembaga swadaya masyarakat, perbankan, dan lain-lain). Perusahaan melalui bagian atau divisi yang ditugaskan menangani pembinaan hubungan ini (biasanya diserahkan kepada divisi corporate communication atau divisi public relations) selalu berusaha untuk menjaga hubungan antar perusahaan dengan publik-publik tersebut. Maka tidak aneh bila pada akhirnya Irwin (1994:9-10) menyatakan bahwa kegiatan manajemen komunikasi dan kegiatan komunikasi korporat (*corporate communication* atau *public relations*) tidak dapat dipisahkan. Bahkan Cutlip, Center dan Broom (2005:5) mendefinisikan “Public Relations merupakan fungsi manajemen yang membentuk dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dengan masyarakat, yang menjadi sandaran keberhasilan atau kegagalannya”. Lebih lanjut dikatakannya pula bahwa definisi konseptual ini menempatkan berbagai ragam aktivitas dan tujuan dalam praktek hubungan masyarakat sebagai fungsi manajemen, yang juga mengidentifikasi pembentukan dan pemeliharaan hubungan saling menguntungkan antara organisasi dengan masyarakat sebagai dasar moral dan etika profesi.

J.C. Seidel, Public Relations Director, Division of Housing, State of New York (Abdurrahman, 2001:24) menyatakan, bahwa “*Public Relations is the continuing process by which management endeavors to obtain goodwill and understanding of its customers, its employees, and the public at large, inwardly through self expression*” (Public Relations adalah proses yang kontinyu dari usaha-usaha manajemen untuk memperoleh goodwill dan pengertian

dari para langganannya, pegawainya dan publik umumnya; Kedalam dengan mengadakan analisa dan perbaikan-perbaikan terhadap diri sendiri; Keluar dengan mengadakan pernyataan-pernyataan). Gleen dan Denny Griswold pun menyatakan bahwa “ *Public Relations is the management function which evaluates public attitudes, indentifies the policies and procedures of an individual or organization with the public interest, and executes a program of action to earn public understanding and acceptance*” (Public relations adalah suatu fungsi manajemen menilai sikap publik, menunjukkan kebijaksanaan dan prosedur dari individu atau organisasi atas dasar kepentingan publik dan melaksanakan rncana kerja untuk memperoleh pengertian dan pengakuan dari publik).

Sementara konsep umum manajemen adalah, “*as the process getting done through and with the people*” (Liebler, 1995:35). Barker (1987:5) menambahkan, “manajemen komunikasi dipahami sebagai proses yang sistematis antara anggota organisasi/perusahaan dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen untuk menyelesaikan pekerjaan melalui proses negosiasi untuk mencapai pengertian/pemahaman antara satu individu maupun lebih yang bertujuan mencapai keinginan dan kepuasan bersama.

Dengan demikian seperti yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, jelas bahwa komunikasi korporat atau public relations merupakan juga fungsi manajemen, yang di dalamnya ada upaya untuk mengatur terjalinnya sebuah hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan publik-publiknya sehingga operasional perusahaan diharapkan dapat berjalan dengan lancar. Dukungan publik akan muncul apabila kepercayaan publik terhadap perusahaan sudah terbangun.

Berdasarkan pemahaman tersebut, implementasi manajemen komunikasi ke dalam sistem kegiatan di perusahaan, oleh Robert E. Simmons (1990:10) disebut “*Managerial Planning*” yang dilakukan

melalui 4 (empat) tahap, yaitu: (1) *Reorganizes large masses of information into simpler yet more meaningful categories*; (2) *Differentiate important information and eliminate non essential information*; (3) *View problem-connected that makes it easier to make sense of, or explain what is occurring*; (4) *Formulate strategy that can serve as the basis for plans and their implementation*. Pada tahap pertama, dengan mengenal banyak informasi dan kemudian dilakukan pengkategorian, akan memudahkan orang-orang dalam organisasi memahami informasi tersebut untuk kemudian melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kebijakan dan arahan pimpinan. Tahap ke dua, memilah informasi yang penting dan mengurangi informasi yang tidak penting, bertujuan agar pelaksana pekerjaan lebih mendahulukan pekerjaan dengan memulai membahas informasi yang lebih penting. Tahap ke tiga, manajer membuat spesifikasi pekerjaan dan menjelaskan tentang inti pekerjaan, sehingga tidak terjadi “*miss communication*” dalam memahami makna penugasan. Tahap ke empat, dengan perumusan strategi dasar yang disampaikan manajer kepada pelaksana akan memudahkan pelaksana dalam mengimplementasikan pekerjaan.

Tahapan yang disebut sebagai “Managerial Planning” tersebut dapat dijadikan penuntun bagi seorang manajer ketika akan menjalankan tugas sesuai fungsinya. Hal tersebut berkaitan dengan fungsi manajemen, seperti dikemukakan oleh Henry Fayol yang dikutip Stephen Robbins (2003:5), yaitu: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (mengelola organisasi), *Directing* (pengarahan), dan *Controlling* (pengawasan). Perencanaan merupakan tahap awal dari sebuah kegiatan, tanpa sebuah perencanaan yang matang dikhawatirkan pekerjaan tidak berjalan lancar sesuai yang diharapkan, namun apabila perencanaan tersusun dengan matang, maka peluang keberhasilan kegiatan akan semakin besar. Langkah berikutnya yaitu pengarahan, langkah ini lebih pada memberi

penjelasan secara rinci kepada pelaksana pekerjaan agar apa yang dikerjakan sesuai dengan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan serta sesuai dengan kebutuhan, rencana, dan rancangan pekerjaan. Langkah terakhir dalam fungsi manajemen, yaitu pengawasan. Ini merupakan langkah yang tidak boleh diabaikan dalam menjalankan kegiatan organisasi, pengawasan merupakan pemantauan terhadap langkah-langkah yang dilakukan. Dengan pengawasan yang jeli dan cermat, kemungkinan terjadinya kesalahan langkah akan dideteksi sejak awal, sehingga terjadinya kesalahan dapat diminimalisasi.

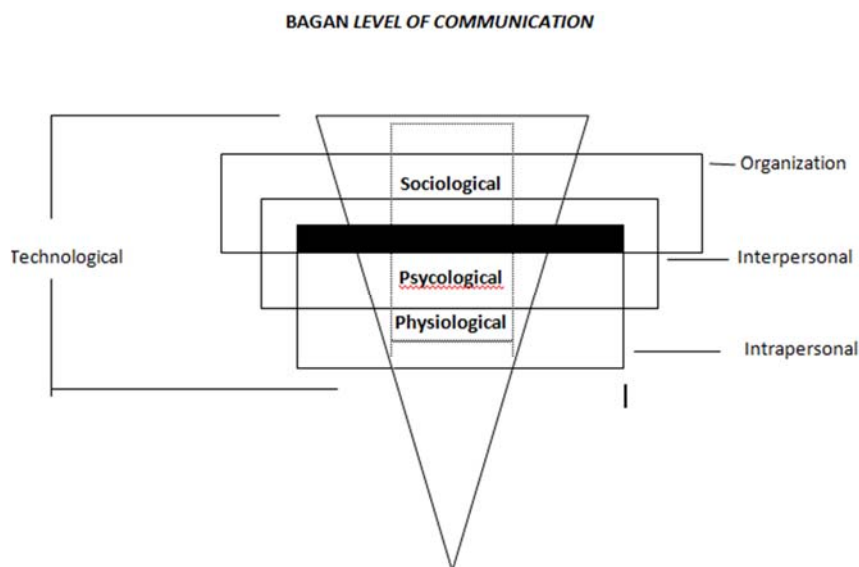
Dalam hal ini, baik itu *managerial planning* maupun fungsi manajemen tersebut adalah dua konsep penting yang tidak dapat dipisahkan, yang didalamnya terdapat hubungan yang timbal balik (*two way reciprocal communication*) dalam menjalankan kegiatan organisasi. Dengan demikian, pendekatan manajemen komunikasi dalam perusahaan penting diimplementasikan untuk menetapkan hubungan antara sistem, di mana sistem merupakan motor dalam menggerakkan aktivitas perusahaan melalui keahlian berkomunikasi orang-orang dalam perusahaan. Sehingga ketika tugas harus dijalankan, setiap pelaksana pekerjaan mengetahui betul apa yang harus dilakukan karena mereka sudah memahami pesan penugasan dengan rinci dan sudah tercipta kesamaan makna pesan penugasan (*common meaning*).

### **Manajemen dan Komunikasi Dalam Perusahaan**

Seperti telah dibahas sebelumnya bahwa kajian manajemen komunikasi dalam perusahaan menjadi hal yang tidak terelakkan. Kemampuan berkomunikasi yang baik (*good communication skill*) dapat melancarkan jalannya kegiatan dalam perusahaan. Terkait dengan proses menjalankannya perusahaan, baik itu manajer sebagai konseptor maupun para bawahannya sebagai pelaksana dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik. Irwin (1994);

Effendy (1986) mengemukakan pendapatnya tentang hal yang harus dimiliki seseorang yang terlibat dalam organisasi. Pendapat tersebut sejalan dengan Teri Kwal Gamble & Michael Gamble (2002:8-9); yang mengemukakan pendapatnya bahwa untuk menjadi komunikator yang baik, di antaranya bahwa seorang manajer maupun orang-orang yang berada dalam organisasi sebaiknya dapat mengenal kemampuan dirinya sendiri, dengan menyadari bahwa dalam menjalankan fungsinya tersebut tidak luput dari bantuan orang lain sehingga dapat bersikap lebih *low profile*, karena dalam organisasi dituntut kerja tim, bukan kerja sendiri, di mana manajer menyadari bahwa pekerjaan apapun di organisasi tidak akan dapat berjalan tanpa adanya bantuan dari para bawahannya, begitupun sebaliknya. Tentang keanekaragaman budaya, gender, media dan perubahan teknologi pun sebaiknya memang dipahami betul, karena saat ini empat hal tersebut menjadi persoalan yang harus dicermati. Sisi budaya menjadi perhatian, terkait perbedaan latar belakang budaya orang-orang dalam organisasi. Nilai-nilai yang dianut, pandangannya terhadap sesuatu akan memengaruhi jalannya aktivitas organisasi. Isu gender dan ras saat ini pun menjadi sorotan dan perhatian masyarakat, dan perlu juga diperhatikan dalam ranah organisasi. Bisa jadi persoalan yang awalnya hanya melibatkan diri secara personal lama kelamaan akan melibatkan pada level kelompok, dan selanjutnya masuk pada level organisasi. Apabila sudah masuk pada level organisasi, maka urusannya sudah masuk pada penyelesaian yang rumit dan formal, karena mau tidak mau akan melibatkan manajemen. Sebab hubungan tidak hanya terjadi antar individu saja. Komunikasi akan terjadi di mana saja, kapan saja, dan dengan siapa saja, serta pada konteks apa saja. Hubungan akan mengalir layaknya seperti air. Pada saat terjadi, maka hal ini tidak dapat dipungkiri, akan berjalan dan harus dihadapi. Sehingga hubungan antar individu (interpersonal) bisa saja berubah

konteksnya menjadi persoalan dalam organisasi (Widowati, 2014:78). Kondisi tersebut oleh Stack, Hickson III, dan Hill Jr. (1991:271), yaitu bahwa pada tahap intrapersonal (seseorang dengan dirinya sendiri) berada pada level fisiologis, kemudian dilanjutkan masuk pada tahap interpersonal, yang masuk pada level psikologis. Ketika kemudian masalah masuk pada ranah organisasi, maka persoalan sudah masuk pada level sosiologis. Tiga sisi tersebut, yaitu fisiologis, psikologis, dan sosiologis, ketiganya terintegrasi dengan level teknologi, dapat digambarkan sebagaimana berikut ini;



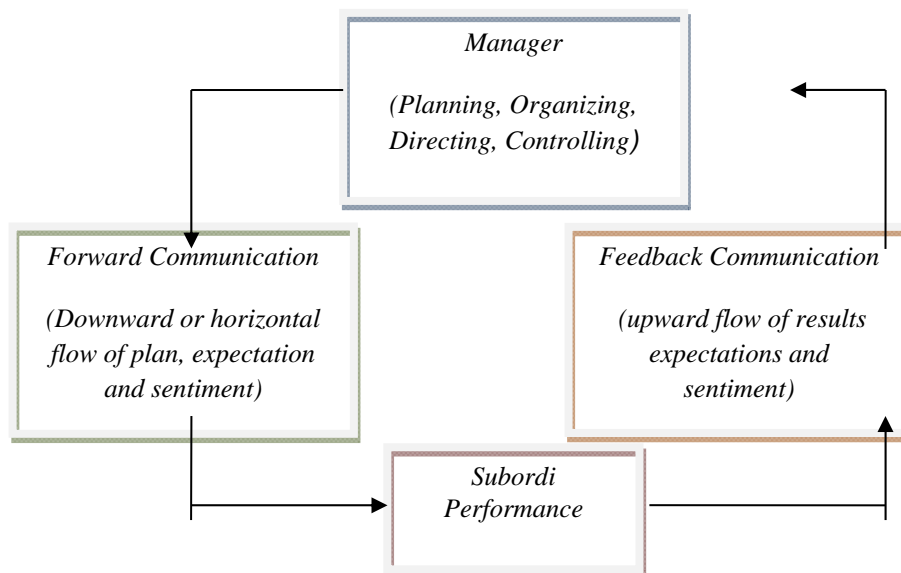
*Sumber: Stacks, Hickson, Hill Jr., 1991:271.*

Kemampuan untuk mengatasi masalah dan konflik pun menjadi hal yang penting bagi orang-orang dalam organisasi, apalagi dilakukan dengan pendekatan personal dan tanpa emosi, dengan memilih kata-kata yang santun tanpa men"judge" orang lain. Selain itu juga dituntut kemampuan untuk dapat menjaga hubungan dalam organisasi. Orang-orang dalam organisasi mampu men"detec"

bagaimana harapan, keinginan rekan-rekannya melalui lambang-lambang verbal dan nonverbal yang muncul sebagai *feedback* saat penyampaian pesan penugasan. Dengan demikian dapat dibangun sikap saling mendukung, saling menghargai, saling menghormati, saling menjaga privasi masing-masing, sehingga tercipta iklim kerja menyenangkan dan kondusif. Dengan demikian hubungan “kesejawatan” dapat terjaga, bahkan dapat berkembang terus ke arah yang positif.

Terkait tentang proses bagaimana komunikasi kemudian dapat mengalir dalam organisasi, berikut adalah bagan yang menggambarkan mengenai posisi manajer dalam organisasi yang dapat mengendalikan, mengatur, mengarahkan operasional aliran pesan dalam organisasi.

#### ***THE MANAGEMENT PROCESS AND COMMUNICATION***



*Sumber: Wofford (1977:14)*

Gambar di atas menunjukkan bahwa bidang manajemen dan bidang komunikasi saling mendukung dan melengkapi sehingga proses penyampaian pesan-pesan penugasan maupun pesan-pesan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang berlangsung, dapat berjalan dengan efektif dan hasil yang diharapkan bisa lebih maksimal lagi. Meminjam istilah Miller (2005:186) ini disebut *ongoing process*. Manajer mempunyai fungsi dalam merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan dan melakukan pengawasan. Dalam proses menjalankan fungsi tersebut terjadi berbagai bentuk interaksi antara orang-orang dalam organisasi (baik itu dalam posisi sebagai atasan maupun bawahan), antara lain *forward communication* yang mengalir secara *downward* (dari atas ke bawah, dalam bentuk tugas, perintah, pendelegasian dan lain-lain). Pada saat proses berjalan, *feedback communication* muncul dalam proses tersebut, beroperasi sejalan dengan penyampaian pesan. Dalam prinsip-prinsip komunikasi, proses ini disebut juga sebagai “komunikasi bersifat nonsekuensial”, yaitu merupakan prinsip komunikasi ke- 9. (Mulyana, 2005:107).

Berdasarkan pemaparan tersebut yang dihubungkan dengan pernyataan serta model yang dikemukakan para ahli, seperti Irwin (1994); Effendy (1986); Gamble & Gamble (2002); dan Mulyana (2005), maka dapat dikatakan bahwa bidang komunikasi menjadi sangat penting untuk melancarkan operasional kegiatan organisasi. Dengan demikian tren baru yang disampaikan oleh Phillip Kotler dapat memperkaya, memperkuat dan memberikan pengembangan pada kajian manajemen dan komunikasi.

### **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Sistem Manajemen Komunikasi**

Pembahasan mengenai efektivitas tidak terlepas dari adanya upaya pengukuran mengenai seberapa besar peningkatan produktivitas yang dicapai oleh organisasi melalui upaya sistem manajemen komunikasi. Hal ini sangat berkaitan dengan sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi. SDM merupakan asset yang berperan penting dalam upaya mencapai keunggulan bersaing, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja, produktivitas, serta kemampuan dalam memecahkan masalah. Ada beberapa faktor psikologis yang terdapat dalam SDM yaitu sikap, kepemimpinan, dan motivasi individu yang dapat mempengaruhi kinerja dalam sistem manajemen komunikasi di organisasi atau perusahaan. Dalam beberapa penelitian, faktor-faktor ini merupakan indikator yang penting untuk mengukur kinerja individu, bagaimana pengaruhnya bagi organisasi atau perusahaan. Menurut Gibson (1997:57), sikap (*attitude*) adalah kesiapsiagaan mental, yang diorganisasi lewat pengalaman, serta mempunyai pengaruh tertentu atas tanggapan seseorang terhadap orang lain, objek dan situasi yang berhubungan dengannya. Lain lagi pendapat Harvey & Smith yang dikutip Ahmadi (1999:163-165), sikap adalah kesiapan merespon secara konsisten dalam bentuk positif atau negatif terhadap objek atau situasi. Sementara menurut Rotenberry dan Moberg (2007); Travers (1977); Gagne (1997), dan Cronbach (1977), Sikap merupakan keyakinan-keyakinan yang mengandung aspek kognitif, afektif, dan konatif yang merupakan kesiapan mental psikologis untuk bereaksi, dan bertindak secara positif atau negatif. Sikap (*attitudes*) ditunjukkan secara jelas dan disadari oleh individu saat melakukan aktivitas (misalnya, berbicara, menyapa, dan lain-lain) dan diasah terus menerus sepanjang hidupnya. Lingkungan keluarga, teman

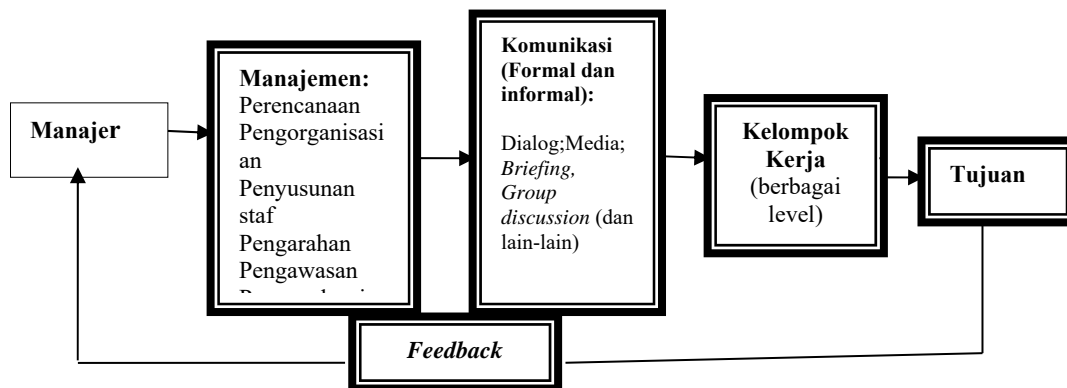
dalam kelompok, masyarakat, dan pengalaman pekerjaan sebelumnya akan sangat memengaruhi dalam pembentukan sikap seseorang. Menurut Krech, Crutchfield Ballachey (1965:180), sikap setiap orang sama dalam perkembangannya, tetapi berbeda dalam pembentukannya. Tergantung pada situasi dan kondisi mana yang paling sering memberi terpaan pada seseorang.

Seperti yang dikemukakan dalam berbagai pendapat tersebut, sikap merupakan pandangan seseorang yang ada dalam dirinya, yang sangat berpengaruh pada perilakunya terhadap sesuatu. Seseorang tidak mungkin berperilaku tertentu apabila kognitif-nya belum pernah terkena paparan tentang hal tertentu tersebut. Dengan demikian sisi afektif-nya (rasa) pun tidak mengalami paparan. Begitu juga sebaliknya. Dengan kata lain, konatif (perilaku) seseorang akan dipengaruhi oleh sisi kognitif terhadap sesuatu yang kemudian masuk pada sisi afektif. Sikap seseorang akan terefleksi melalui kepemimpinannya.

### **Implementasi Sistem Manajemen Komunikasi Dalam perusahaan**

Kegiatan komunikasi organisasi dapat berjalan efektif bila manajer mampu menjalankan fungsi-fungsi manajemen melalui sistem manajemen komunikasi yang terpadu. Dalam hal ini manajer mampu mengimplementasikan kemampuan berkomunikasi (*communication skills*) pada kegiatan organisasi dalam segala situasi, baik situasi formal maupun nonformal.

## Implementasi Fungsi-fungsi Manajemen Dalam Kegiatan Komunikasi Organisasi



Seorang manajer pun diharapkan dapat melakukan inovasi dalam organisasi melalui fungsi manajemennya (perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, pengawasan sampai pada tahap evaluasi), misalnya dengan melakukan dialog dengan orang-orang yang berada dalam organisasi. Iklim kepercayaan dan keterbukaan hendaknya dibuka dengan melakukan komunikasi dan dialog secara terbuka sehingga mendorong orang untuk saling berkomunikasi dan jujur, mengembangkan dan menggunakan saluran komunikasi formal ke semua arah, manajer menggunakan saluran berganda termasuk komunikasi formal dan informal.

Melalui dialog, pesan mengalir pada berbagai level yang memungkinkan mereka saling memahami dan berbagi sudut pandang tentang topik pekerjaan. Misalnya seorang manajer berkomunikasi dengan para bawahannya (vertikal); atau dengan manajer lainnya yang memegang divisi atau bagian lain dalam organisasi (horizontal). Atau juga melakukan komunikasi dengan orang-orang yang berada pada bagian lain yang menjadi bawahan dari divisi lain (diagonal). Disini terjadi proses komunikasi.

Komunikasi yang efektif (adanya *common meaning*) dapat terwujud melalui penyusunan pesan yang baik, tanpa merendahkan (*under estimate*) orang lain. Pemilihan kata-kata yang tepat yang disusun menjadi kalimat-kalimat yang mudah dipahami, bermakna dan santun (lambang verbal) yang terintegrasi dengan lambang nonverbal yang positif merupakan paket lengkap yang akan memberi kesan positif. Sehingga ketika kegiatan organisasi dilakukan (rapat, *briefing*, diskusi, dan lain-lain), maka akan terbangun suasana nyaman, menyenangkan tanpa merasa ditekan sehingga orang-orang dalam organisasi akan dengan sendirinya menjalankan seluruh kegiatan organisasi secara maksimal. *Feedback* (umpan balik) dapat dijadikan “tanda” bagi manajer untuk mengetahui apakah pesan sudah dapat diterima dengan baik atau tidak oleh bawahan. Dengan selalu mengamati *feedback* yang muncul, sama saja dengan upaya memonitoring setiap langkah kegiatan, sehingga kesalahan pekerjaan relatif sangat berkurang karena manajer selalu peka terhadap kemungkinan kesalahan bahkan yang sekecil apapun.

Kemampuan dalam menangani krisis pun perlu dimiliki oleh para manajer perusahaan, sehingga krisis tidak sampai berlanjut. Beberapa contoh krisis yang dialami perusahaan, yaitu saat kebakaran tiba-tiba dialami di pabrik, atau tuduhan-tuduhan adanya diskriminasi ras di organisasi atau perusahaan, krisis terhadap produk karena adanya kesalahan dalam proses pengolahan, krisis ketika perusahaan terpaksa harus melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK), dan sebagainya. Persoalan-persoalan ini akan memunculkan ketidakpercayaan masyarakat terhadap perusahaan yang perlu penyelesaian melalui manajemen komunikasi.

Salah satu contoh krisis yang dialami oleh PT Krakatau Steel, Tbk pada tahun 1995-1996 adalah saat melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK). Sebagai salah satu BUMN yang bergerak di

bidang manufaktur dengan jumlah karyawan lebih kurang 9000 orang, menghadapi masalah ketika harga baja dunia turun, serta dalam proses pengolahan industrinya sebagian menggunakan bahan baku import berupa pellet (*iron ore*) dari Brazil. Kondisi ini menyebabkan perusahaan harus mencari solusi untuk mengatasi masalah dengan cara “*win-win solution*”. Langkah yang diambil saat itu diantaranya me”rumahkan” karyawan, dengan beberapa langkah yaitu karyawan pabrik dari unit produksi yang kurang ekonomis, diliburkan tidak masuk kerja (di rumah) dengan tetap mendapat gaji penuh dikurangi tunjangan transport. Kemudian karyawan yang lainnya, masih di unit produksi juga tidak masuk kerja tetapi masuk program pelatihan di Pusdiklat PTKS. Selain itu, ada pemindahan karyawan dalam jumlah cukup besar dari induk ke anak-anak perusahaan (ada 10 anak perusahaan)/KS Group).

### **Penutup**

Berdasarkan kebijakan di atas yang diambil sebelumnya telah dilakukan evaluasi oleh manajemen dengan mendatangkan konsultan “*Price Water House*” guna mempelajari dan menghitung rencana PHK tersebut dan hal-hal atau langkah yg diambil dalam rencana restrukturisasi tersebut. Dari program tersebut melalui sosialisasi yang intensif dan bersifat empati, diluncurkan program P2DAPS guna mendapatkan respons positif dari karyawan dengan menerapkan beberapa opsi di atas, di antaranya memberikan penawaran pensiun dini atas permintaan sendiri, yang dikenal dengan singkatan P2DAPS (Permohonan Pengunduran Diri Atas Permintaan Sendiri) dengan jumlah pendapatan pensiun dini yang bisa diterima dengan baik. Pada akhirnya, program ini diterima oleh sebagian karyawan PTKS saat itu sehingga jumlah karyawan berkurang menjadi 6000 karyawan. Dengan upaya melalui manajemen komunikasi yang maksimal dan juga melibatkan konsultan, maka krisis dapat ditangani dengan baik.

**Daftar Bacaan**

- Abdurrahman, Oemi. 2001. Dasar-dasar Public Relations. Bandung: Citra Aditya Bakti.
- Ahmadi, Abu. 1999. Psikologi Sosial. Jakarta: Rineka Cipta.
- Ahmad, Habib., Khurseed Ahmad, Idrees Ali Shah. 2010. Relationship Between Job Satisfaction, Job Performance Attitude Towards Work and Organizational Commitment. Vol. 18:257-67.
- Barker, Larry L.. 1987. Communication. United States of America: Prentice Hall.
- Baxter, Leslie dan Barbara Montgomery. 1996. Relating: Dialogues and Dialectics. New York: Guilford Press.
- Cornelissen, Joep. Corporate Communication, Theory and Practice. London. Sage.
- Gamble, teri Kwal, and Michael Gamble. 2002. Communication Work. USA: The Mc.Graw-Hill Company.
- Gibson, James L. 1997. Organisasi & Manajemen. Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Irwin, Harry. 1994. Managing Corporate Communication. Malaysia: Allen & Unwin Business and Management.
- Kaye, Michael. 1994. Communication Management. Sydney: Prentice Hall.
- Krech, David., Richard S. Crutchfield., E.L. Ballachey. 1962. Individual in Society. Japan: McGraw Hill Kogakusha.
- Liebler, Joan Gratto. 1999. Management Principles for Health Professionals. Maryland: An Aspen Publication.
- Liliwari, Alo. 2003. Dasar-dasar Komunikasi Antar Budaya. Yogyakarta, Pustaka Pelajar.

- Miller, Katherine. 2005. *Communication Theories- Perspectives, Processes, and Context*. New York: McGraw Hill.
- Morealle, Sherwyn P., Bryan H. Spitzberg, Barge J. Kevin. 2001. *Human Communication-Motivation, Knowledge, & Skills*. Kentucky: Wadsworth.
- Mulyana, Deddy. 2005. *Ilmu Komunikasi-Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Pace, R. Wayne dan Don F. Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi – Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung. Remaja Rosda Karya.
- Putnam, Linda L. 1983. "The Interpretive Perspective: An Alternative to Functionalism", dalam *Communication and Organizations: An Alternative Approach*, Linda L. Putnam dan Michael E. Pacanowsky, ed. Beverly Hills, Calif.: Sage.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jilid 1: Edisi 9. Alih Bahasa: Tim Indeks Jakarta. Jakarta. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sabardi, Agus. 2001. *Manajemen Pengantar*. Yogyakarta: UPP AMPYKPN.
- Simmons, Robert E. 1990. *Communication Campaign Management, A System Approach*. New York: Longman.
- Smircich, Linda. 1983. "Concept of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly*, 28 (September 1983), 339-358.
- Stack, Don, Mark Hickson III, Sidney R. Hill Jr. 1991. *Introduction to Communication Theory*. Orlando, Florida. Rinehart and Winston.
- Stoner, James A.F. 1989. *Manajemen*. Alih bahasa: Al Fonsus Sirait. Jakarta:Erlangga.

Widowati, Dewi. 2014. Komunikasi Korporat Dalam Dialektika Komunikasi Organisasi Pada Proses Privatisasi BUMN. Disertasi. Jakarta: Pascasarjana Universitas Sahid.

Zalaback, Pamela S. Zhockley. Fundamentals of Organizations Communication-Knowledge, Sensitivity, Skills, and Values. Boston: Pearson.