

TEKNIK-TEKNIK KOMUNIKASI ORGANISASI

Oleh: Drs. H. Johar Permana, M.A.

A. PENGANTAR

Komunikasi merupakan *urat nadi* organisasi. Apabila ia berdenyut dengan normal, pertanda bahwa organisasi itu hidup. Sebaliknya, apabila ia tidak berdenyut sama sekali, organisasi itu menemui kematian. Thoha (1983: 165) sependapat dengan Barnard (1938) bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Proses komunikasi membentuk pengertian dan pemahaman di antara pimpinan dan anggota organisasi sekaligus membuat sistem kerjasama berlangsung secara dinamis sekaligus menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dengan tingkat partisipasi anggota.

Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya akan jelas amat tergantung pada proses komunikasi yang terbina dan efektif di antara semua pihak yang terlibat. Sedangkan membangun partisipasi semua anggota (*team building*) bahkan dengan pihak lain (pihak luar) yang relevan, sepatutnya merupakan program pengembangan komunikasi organisasi yang disengaja. Berkomunikasi adalah tindakan bahkan semangat membina kesamaan persepsi dan makna dari semua pihak yang terlibat atas informasi yang ada dan diperlukan untuk pencapaian tujuan organisasi secara optimal. Melalui kesempatan ini, para peserta pelatihan diharapkan dapat memahami betapa penting komunikasi organisasi berperan dalam mengefektifkan fungsi kerjasama anggota organisasi.

B. PENTINGNYA KOMUNIKASI

Secara umum pentingnya komunikasi dapat dipelajari dari kehidupan yang kita alami. Seseorang berekspresi, bergaul, membina jalinan kerja sama yang menguntungkan dan sukses, melalui keterampilan ia berkomunikasi. Selain itu, komunikasi memiliki fungsi terapeutik (menyembuhkan) atas suatu penyakit, berfungsi sebagai alat hiburan, alat utama proses ritual dan hal-hal yang bersifat instrumental, bahkan praktek spionase dan transaksi suatu bisnis.

Komunikasi dalam organisasi hendaknya dapat dipahami secara luas dari setiap fungsi manajemen. Pekerjaan menyusun rencana atau program peningkatan mutu pelayanan dan penyusunan anggaran, tidak akan pernah bisa lepas dari tuntutan berkomunikasi. Perumusan visi organisasi yang benar-benar akurat, komposit dan fisibel akan selalu ditempuh melalui proses komunikasi yang kompleks. Dalam fungsi membagi tugas dan mengkoordinasikan pelaksanaan pekerjaan, setiap staf lebih-lebih sebagai pimpinan akan selalu terlibat dengan keterampilan mengembangkan komunikasi. Fungsi pengendalian atau kontrol yang biasanya dilakukan seorang pimpinan, setiap harinya menyangkut perilaku berkomunikasi.

Dalam perspektif kepentingan kelompok atau organisasi secara singkat Gaffar (1983) mengemukakan bahwa komunikasi organisasi berfungsi: (1) Sebagai pemersatu dan pemandu atau istilah lain mempunyai

fungsi *utility* dan *cohesion*, (2) Koordinatif atas kegiatan antar berbagai unit atau elemen organisasi, dan (3) Mengeliminir hal-hal yang tidak berguna dan yang tidak fungsional (*redundancy* atau *wasted efforts*).

C. PENGERTIAN, KONTEKS DAN TUJUAN KOMUNIKASI

Secara morfologis, terminologi komunikasi berasal dari bahasa Latin yaitu *Communis* atau *Communicatio*, yang dalam bahasa Inggris *Common* yang memiliki arti *Sama*. Berkomunikasi berarti berusaha untuk mencapai kesamaan makna atau kesamaan arti (*commonness*). Melalui komunikasi seseorang mencoba membagi informasi, gagasan atau sikap dengan pihak lain agar diperoleh persepsi yang sama. Effendy (1990:9) mensyaratkan bahwa ketika dua orang terlibat dalam bentuk percakapan, misalnya, maka komunikasi itu terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dipercakapkan.

Mulyana (2000: 61-69) mengungkapkan pengertian komunikasi dalam pandangan:

Komunikasi Sebagai Tindakan Satu Arah

Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian pesan dari seseorang atau organisasi kepada pihak lain, baik langsung melalui suatu tatap muka ataupun tidak langsung melalui suatu media. Peristiwanya: seseorang atau organisasi mempunyai suatu informasi kemudian disampaikan kepada orang lain, dan orang lain itu menerima informasi tersebut baik dengan cara mendengarkan atau dengan cara membaca (suatu surat).

Gaffar (1982): komunikasi yang berorientasi pada *a message-centered philosophy of communication*. Keberhasilan komunikasi terletak pada penguasaan fakta atau informasi dan pengaturan mengenai cara-cara penyampaian fakta atau informasi tersebut.

Komunikasi Sebagai Interaksi

Komunikasi sebagai suatu proses sebab-akibat atau aksi-reaksi secara bergantian baik verbal ataupun non-verbal. Peristiwanya: seseorang menyampaikan suatu informasi kemudian seorang atau pihak penerima informasi itu memberikan respon atas informasi yang diterimanya itu untuk kemudian pihak pertama bereaksi lagi setelah menerima respon atau umpan balik dari orang atau pihak kedua, dan seterusnya.

Gaffar (1982): *speaker-centered philosophy of communication* dan mengabaikan kemungkinan seseorang bisa mengirim dan atau menerima informasi pada saat yang sama. Di sini unsur umpan balik (*feed-back*) menjadi cukup penting. Bagaimana pihak pengirim dan penerima suatu informasi bisa silih berganti peran karena persoalan umpan balik.

Komunikasi Sebagai Transaksi

Komunikasi merupakan suatu proses yang bersifat personal karena makna atau arti yang diperoleh pada dasarnya bersifat pribadi. Penafsiran atas suatu informasi melalui proses penyandian (*encoding process*) dan

melalui penyandian kembali (*decoding process*) dalam peristiwa komunikasi baik atas perilaku verbal ataupun atas perilaku non-verbal bisa amat bervariasi.

Peristiwanya: melibatkan penafsiran yang bervariasi dan pembentukan makna yang lebih kompleks. Komunikasi tidak terbatas pada kesengajaan atau respons yang teramati melainkan pula mencakup spontanitas, bersifat simultan dan kontekstual. Gaffar (1982): *a meaning-centered philosophy of communication*.

Konteks dan Tujuan Komunikasi

Peristiwa komunikasi berlangsung dalam suatu konteks menyangkut faktor-faktor di luar pihak-pihak yang berkomunikasi, mencakup: fisik, psikologis, sosial dan waktu. Sebagaimana pandangan di atas, konteks komunikasi organisasi dapat menunjukkan:

- a. Komunikasi searah misalnya, komunikasi dari atasan kepada bawahan: perintah, penugasan dan permintaan suatu laporan.
- b. Komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik: percakapan, pembicaraan telepon, perundingan dan konsultasi.
- c. Komunikasi ke bawah, lazimnya berdasarkan pada kekuasaan: intruksi, perintah, petunjuk pelaksanaan, dan petunjuk teknis.
- d. Komunikasi ke atas: laporan pekerjaan, usul.
- e. Komunikasi silang: koordinasi fungsional, koordinasi teknis.

Sedangkan menurut DeVito (1996), konteks komunikasi itu dapat meliputi:

- a. Komunikasi intra pribadi, yakni komunikasi dengan diri sendiri. Tujuannya untuk berpikir, melakukan penalaran, menganalisis, dan merenung.
- b. Komunikasi antar pribadi, yakni komunikasi antara dua orang. Tujuannya untuk mengenal, berhubungan, mempengaruhi, bermain, membantu pihak lain.
- c. Komunikasi kelompok kecil, yakni komunikasi dalam sekelompok kecil orang. Komunikasi ini bertujuan untuk berbagi informasi, mengembangkan gagasan, memecahkan masalah, dan membantu pihak tertentu.
- d. Komunikasi organisasi itu sendiri, yakni komunikasi dalam suasana organisasi formal. Tujuannya adalah untuk meningkatkan produktivitas, membangkitkan semangat kerja, memberi informasi, dan menyakinkan setiap anggota organisasi.
- e. Komunikasi publik, yakni komunikasi dari pembicara untuk khalayak. Tujuannya untuk memberi informasi, meyakinkan, dan menghibur.

Tujuan komunikasi

Menimbulkan perubahan guna mempengaruhi segala bentuk pelaksanaan pekerjaan sehingga diperoleh peningkatan kesejahteraan. Maksud Perubahan itu (Effendy: 1993):

- (1) mengubah sikap (*to change the attitude*),

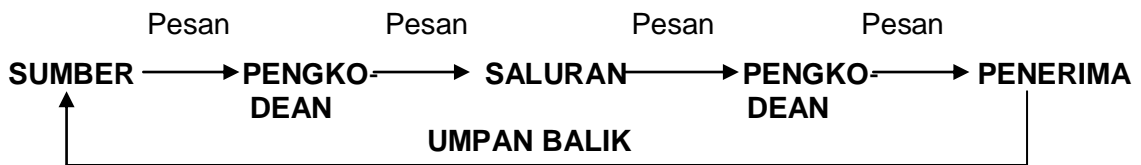
- (2) mengubah opini/pendapat/pandangan (*to change the opinion*),
- (3) mengubah perilaku (*to change the behaviour*), dan
- (4) mengubah organisasi atau masyarakat (*to change the society*).

Winardi (1993) tujuan komunikasi organisasi:

- (1) Menetapkan dan menyebarkan tujuan-tujuan organisasi;
- (2) Mengembangkan rencana-rencana untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi;
- (3) Mengorganisasi sumber-sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya;
- (4) Memilih, mengembangkan dan menilai para anggota sesuatu organisasi;
- (5) Memimpin, mengarahkan, memotivasi serta menciptakan suatu iklim yang memungkinkan orang-orang memberikan sumbangsih secara produktif; dan
- (6) Mengawasi pelaksanaan pekerjaan yang dicapai.

D. MODEL PROSES KOMUNIKASI

Secara sederhana komunikasi dapat dipahami sebagai suatu proses atau aliran mengenai suatu pesan atau informasi bergerak dari suatu sumber (pengirim) hingga penerima yang berlangsung dinamis. Suatu kekeliruan yang terjadi dalam kehidupan kerja organisasi pada dasarnya merupakan akibat dari rintangan atau penyimpangan komunikasi yang tidak dapat teratasi. Untuk itu penelusuran atas model proses komunikasi menjadi penting dipelajari sebagaimana bagan berikut.



Sumber: Robbins: 1996; alih bahasa Pujaatmaka: 1996: 6.

Setiap proses komunikasi bertujuan menyampaikan suatu pesan atau informasi hingga pesan tersebut dapat diterima oleh si-penerima setepat mungkin; apapun bentuk dan cara penyampaiannya.

Masalahnya: informasi itu sering berubah arti (*distorsi*) dan potensi distorsi bersumber dari setiap komponen proses komunikasi. Terdapat 7 (tujuh) komponen proses komunikasi, yaitu: (1) sumber komunikasi, (2) pengkodean, (3) pesan, (4) saluran, (5) pengkodean kembali, (6) penerima, dan (7) umpan balik.

Sumber mengawali proses komunikasi dengan mengemas pesan (pikiran atau ide) melalui pengkodean.

Pengkodean, tergantung pada keterampilan, sikap, pengetahuan dan sistem sosial budaya yang mempengaruhi. Proses kodifikasi di pihak sumber komunikasi hingga pesan itu terkode, mengandung unsur penafsiran subjektif atas simbol-simbol dan bisa menimbulkan *distorsi* bahkan makna yang berlainan sama sekali.

Pesan: produk fisik dari proses kodifikasi. Jika seseorang itu berbicara, maka pembicaraan itu adalah pesan. Jika seseorang itu menulis, maka tulisan itu adalah pesan. Bila kita melakukan suatu gerakan, maka gerakan itu adalah pesan. Pesan dipengaruhi kode/symbol yang digunakan untuk mentransfer makna dan dipengaruhi oleh keputusan memilih dan menata kode dan isi tersebut. Reardon: kendala utama dalam berkomunikasi seringkali lambang yang sama mempunyai makna yang berbeda.

Saluran merupakan medium; lewat mana suatu pesan itu berjalan. Saluran bisa formal dalam organisasi atau informal untuk meneruskan pesan-pesan pribadi atau sosial.

Penerima: sasaran kemana pesan itu disampaikan. Sebelum suatu pesan diterima, simbol-simbol patut diterjemahkan lebih dahulu kedalam ragam kode/symbol oleh si-penerima. Inilah **pengkoden kembali** dari pesan yang dikirim.

Untuk menghindari suatu distorsi dalam komunikasi, seseorang (komunikator) harus terampil berbicara dan menulis, si-penerima pesan harus terampil mendengarkan dan membaca. Untuk menghindari dan mengoreksi terjadinya distorsi disarankan menggunakan komunikasi tatap muka dan menghidupkan proses **umpan balik** secara efektif.

E. MASALAH PERSEPSI DALAM KOMUNIKASI

Persepsi merupakan proses internal dalam diri seseorang yang memungkinkan ia memilih, mengorganisasikan, dan menafsirkan rangsangan dari lingkungan sehingga hal itu mempengaruhi perilaku yang bersangkutan.

Proses persepsi melibatkan penginderaan (**sensasi**) atas suatu objek (pesan/informasi) yaitu melalui penglihatan, pendengaran, penciuman, perabaan, dan pengecap; kemudian perhatian (**atensi**) atas sesuatu objek/pesan sehingga objek/pesan itu menarik perhatian; dan **interpretasi**.

Persepsi merupakan inti komunikasi sedangkan penafsiran (interpretasi) merupakan inti persepsi (Mulyana, 2000).

Secara teoritis persepsi baik terhadap lingkungan fisik ataupun terhadap lingkungan sosial (lebih-lebih persoalan bisnis) tidak akan pernah akurat dan banyak memiliki keterbatasan.

Beberapa persoalan persepsi ini, Mulyana (2000: 176-196) mengungkap:

- a. **Persepsi mendasarkan pada pengalaman.** Dikemukakan bahwa pola-pola perilaku seseorang itu berdasarkan persepsi mengenai realitas sosial yang telah dipelajarinya (pada masa lalu).
- b. **Persepsi bersifat selektif.** Melalui indera kita, setiap saat diri kita ini dirangsang dengan berjuta rangsangan. Jika kita harus memberikan tafsiran atas semua rangsangan itu, maka kita ini bisa menjadi gila. Karena itu, kita seleksi rangsangan yang masuk ke dalam diri kita ini .

- c. **Persepsi bersifat dugaan.** Karena data yang kita peroleh melalui penginderaan tidak pernah lengkap, maka sering kita melakukan dugaan atau langsung melakukan penyimpulan. Coba perhatikan gambar apa yang bisa dibuat dengan ketiga titik dan keempat titik berikut ini.



- d. **Persepsi bersifat evaluatif.** Perasaan sering mempengaruhi persepsi dan interpretasi sering berdasarkan pengalaman masa lalu dan kepentingan subjektif kita sendiri. Karena itu persepsi bersifat evaluatif.
- e. **Persepsi bersifat kontekstual.** Dari setiap peristiwa komunikasi, seseorang selalu dituntut untuk mengorganisasikan rangsangan menjadi suatu persepsi. Konteks nampaknya berpengaruh kuat atas persepsi yang terbentuk dalam diri seseorang. Coba perhatikan gambar (13 vs B).

F. BEBERAPA PRINSIP KOMUNIKASI

Prinsip komunikasi merupakan suatu rujukan bagi seorang komunikator untuk mencapai efektivitas komunikasi. Pada intinya, komunikasi ditujukan untuk mendapatkan pemahaman bersama antara semua pihak yang terkait dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk itu patut diperhatikan prinsip-prinsip komunikasi, baik bersifat fundamental ataupun bersifat instrumental.

Prinsip komunikasi yang bersifat fundamental mencakup:

Pertama, komunikasi yang lahir dari hati ke hati. Siapapun yang ingin mengkomunikasikan sesuatu usahakan *tidak ada kesenjangan antara perkataan dan perbuatan*.

Kedua, usahakan agar komunikasi dilandasi oleh kasih sayang sehingga tidak ada bentuk perilaku yang menguntungkan hanya salah satu pihak saja.

Ketiga, berkomunikasi itu suportif, yaitu selalu berkeinginan untuk membantu orang lain menjadi lebih baik dari dirinya sehingga komunikasi membawa manfaat bagi siapa pun yang berinteraksi dalam komunikasi tersebut.

Semua prinsip komunikasi di atas akan melahirkan kondisi *saling mempercayai* antar pihak yang terlibat dengan peristiwa komunikasi sekaligus sebagai landasan utama komunikasi yang efektif.

Prinsip komunikasi secara instrumental, antara lain:

1. Komunikasi itu bukanlah sesuatu yang statis melainkan suatu proses yang dinamis; baik pengirim ataupun penerima informasi adalah pihak yang aktif.
2. Komunikasi itu tidak linier melainkan sirkuler, bukan lurus tetapi menyebar dan memutar.
3. Komunikasi itu tidak sederhana, melainkan sangat kompleks dan simultan.

4. Komunikasi non-verbal sangat berpengaruh terhadap pembentukan persepsi.
5. Sekali peristiwa komunikasi itu terjadi, maka terjadilah; tidak bisa diulangi atau diubah.
6. Konteks mempengaruhi makna yang terjadi dalam komunikasi.
7. Makna terdapat dalam diri orang, bukan pada kata-kata.
8. Gangguan berpengaruh terhadap komunikasi.
9. Komunikasi itu melibatkan keseluruhan kepribadian dengan sengaja atau tidak dengan sengaja.
10. Komunikasi selalu menghendaki dasar permufakatan (transaksi).
11. Setiap komunikasi memiliki efek.

G. BEBERAPA MODEL KOMUNIKASI ORGANISASI

Bagian berikut merupakan sepintas mengenai model komunikasi organisasi yang dapat dipelajari lebih lanjut (Gaffar, 1983):

1. Model Interaksi Menyeluruh.

Model ini memperlihatkan bahwa fungsi-fungsi atau unit-unit internal organisasi diintegrasikan sehingga fungsi-fungsi itu dapat melakukan tugasnya dengan serasi. Komunikasi dikembangkan untuk menghubungkan semua fungsi organisasi secara menyeluruh dengan faktor-faktor luar organisasi hingga proses komunikasi antara baik faktor internal ataupun faktor eksternal berjalan lancar. Artinya model ini mempunyai fungsi yang sifatnya mengintegrasikan dan membuat unit-unit organisasi bersifat interaktif. Fungsi integratif artinya komunikasi membina kesatuan dan keserasian organisasi di dalam mencapai tujuannya. Karena itu koordinasi menjadi demikian penting di dalam fungsi integratif ini. Fungsi interaktif mencakup pertukaran informasi, pikiran, gagasan, dan bahkan sikap dasar antar unit di dalam organisasi dengan unit yang ada diluar organisasi.

2. Model Komunikasi Bujukan.

Model ini merupakan model tertua; konsepnya mendasarkan pada retorika dari Aristoteles. Kekuatan retorika atau pidato digunakan untuk meyakinkan para pendengarnya. Pada zaman Aristoteles, retorika ini sering muncul di dalam sidang-sidang pengadilan, kongres atau pertemuan-pertemuan umum. Yang diutamakan dari retorika saat itu adalah proses komunikasi satu arah, yakni pembicara kepada pendengarnya. *Feed-back* dari pendengar untuk pembicara kurang mendapat perhatian. Keberhasilannya tertletak pada kemampuan pembicara dalam menyampaikan informasi dan gagasan-gagasannya. *Speaker* harus menguasai situasi dan kondisi para pendengarnya. Tentu saja persiapan yang menyangkut bahan yang tepat, pengorganisasian bahan sistematis dan gaya pembicara yang persuasif akan menentukan keberhasilan komunikasi ini.

3. Model Komunikasi Antar Pribadi.

Proses komunikasi menurut model ini adalah hubungan antara dua orang dalam sesuatu hal ditentukan oleh sifat hubungan antara kedua orang itu. Contoh: apabila A mengirimkan message X kepada B maka reaksi B terhadap message X itu ditentukan oleh apakah hubungan antara B dan A baik atau tidak. Kalau hubungan keduanya baik maka kecenderungan reaksi positif dari B adalah sudah bisa dipastikan. Tetapi bila sebaliknya, maka kemungkinan reaksi negatif dari pihak B terhadap message X itu adalah juga besar.

4. Model Teori Informasi.

Model ini bukan menekankan kepada apa yang harus dikomunikasikan melainkan pada bagaimana cara mengkomunikasikan informasi secara benar dan tepat. Faktor-faktor nilai (*value*), pikiran/bersifat keputusan (*judgement*) dan perasaan pada manusia tidaklah penting; tetapi yang penting adalah ketepatan dan kebenaran sampainya informasi itu.

5. Model Komunikasi Kelompok.

Model ini membedakan antara perilaku tugas dan perilaku interpersonal dalam kelompok. Kedua aspek tersebut tidak selalu sejalan dan serasi karena kedua perilaku itu mempunyai karakteristik yang berbeda. Perilaku tugas umpamanya dapat mendukung terciptanya produktivitas perorangan sedangkan perilaku interpersonal dapat mendukung tidak hanya produktivitas perorangan tetapi juga produktivitas kelompok.

H. MANAJEMEN KOMUNIKASI

Manajemen komunikasi merupakan usaha mengelola semua aspek yang tercakup dalam peristiwa komunikasi organisasi. Komunikasi dalam organisasi yang pengertiannya demikian kompleks, dinamis dan beraneka, memerlukan pengelolaan yang handal sehingga memungkinkan terjadinya koordinasi dan sinkronisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Gaffar (1983) mengemukakan, paling tidak terdapat 3 (tiga) variabel besar yang perlu dipahami seorang pimpinan organisasi dalam manajemen komunikasi itu, yaitu:

1. Suasana Organisasi.

Suasana organisasi (*organizational climate*) merupakan kondisi psikologis yang melingkupi hubungan antar individu di dalam proses komunikasi. Kondisi atau iklim ini merupakan hasil dari peristiwa komunikasi. Terdapat dua kondisi iklim organisasi, yaitu pertama iklim yang bersifat *supportive climate* (iklim yang mendukung) seperti perasaan simpatik, rasa kebersamaan, dan profesionalisasi. Yang kedua, adalah *defensive climate* (iklim yang tidak menunjang atau defensif), seperti superioritas, bersikap pasti, dan *negative thinking*. Pemimpin bertugas untuk mengubah dan meniadakan unsur-unsur iklim yang defensif dan mengembangkan unsur-unsur iklim yang suportif sehingga berbagai peristiwa komunikasi menjadi efektif.

2. Struktur Jalur Komunikasi.

Yang dimaksud dengan struktur jalur komunikasi dalam organisasi adalah penjenjangan, jenis jalur dan para pegawai/pejabat yang terlibat dalam proses komunikasi. Struktur ini merupakan gambaran dalam memahami bagaimana peristiwa-peristiwa komunikasi terjadi (mengalir) dalam organisasi. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang membuka semua jalur yang ada sekaligus mengelolanya dengan baik. Tidak boleh jalur-jalur komunikasi itu terhambat atau tersumbat.

3. Karakteristik Kepribadian.

Karakteristik individu dalam organisasi adalah berbeda-beda. Karakter ini penting dipahami seorang pimpinan agar dapat dipahami suatu sistem respon yang tepat dengan mengendalikan komunikasi yang efektif. Individu-individu itu antara lain berorientasi pada prestasi dan kekuasaan yang tinggi. Komunikasi di antara mereka bersifat impersonal dan merupakan alat pencapaian karir yang lebih tinggi. Selain itu, terdapat pula individu yang tidak mau terlibat aktif karena berorganisasi bagi mereka cenderung memeras. Ada pula individu yang kreatif tetapi kadang kurang mendapat kesempatan sehingga kerap kali menimbulkan pertentangan. Sementara itu, terdapat individu-individu yang dibesarkan dalam lingkungan yang otoritatif dan dogmatis sehingga komunikasi terkadang menjadi penuh ketegangan. Pimpinan dituntut untuk mampu mengayomi semua karakteristik individu dalam organisasi, baik dengan cara-cara penyelesaian suatu konflik ataupun dengan cara-cara yang bersifat kompromi.

Thoha (1983: 165) sependapat dengan Barnard (1938) bahwa komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Memanaj komunikasi berarti bagaimana suatu sistem kerjasama organisasi dapat berlangsung dinamis dan menghubungkan tujuan-tujuan organisasi dengan tingkat partisipasi anggota. Dalam proses manajemen komunikasi, pengertian dan pemahaman harus terjadi sebelum otoritas (kekuasaan) itu dikomunikasikan atasan kepada bawahan. Pimpinan patut memperhatikan tujuh faktor berikut untuk suatu manajemen komunikasi yang efektif, yaitu:

- a. Saluran komunikasi harus diketahui dengan pasti.
- b. Harus ada saluran komunikasi formal untuk setiap anggota organisasi.
- c. Jalur komunikasi yang berlaku diusahakan secara langsung dan sependek mungkin.
- d. Garis komunikasi formal hendaklah digunakan secara normal.
- e. Personil yang bertugas dalam pusat pengaturan komunikasi haruslah orang-orang yang cakap.
- f. Pada saat organisasi sedang berfungsi, garis komunikasi tidak mendapat gangguan.
- g. Setiap komunikasi haruslah disahkan.

I. TUGAS LATIHAN

Tugas-tugas yang harus diselesaikan dalam pelatihan ini, antara lain: (1) Mengikuti permainan pesan berantai untuk pemahaman proses komunikasi, (2) Mengikuti permainan melalui respon atas gambar-gambar

yang terkait dengan masalah persepsi dalam berkomunikasi, (3) Melakukan simulai pentingnya komunikasi dalam proses kerja sama anggota organisasi, (4) Mendeskripsikan hasil-hasil diskusi dan simulasi.

J. PENUTUP

Semoga bermanfaat.

SUMBER RUJUKAN

Altalib, Hisham. (1991). *Training Guide for Islamic Workers*. Terjemahan oleh Usman, Alex Ibnu. (1994). *Panduan Latihan Bagi Gerakan Islam*. Jakarta: Media dakwah.

Effendy, Onong Uchjana. (1993). *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Remaja Roorganisasi !!!!akarya.

Devito, Joseph A. (1996). *Human Communication*. Alih bahasa oleh Maulana, Agus. (1997). *Komunikasi Antar Manusia*. Jakarta: Professional Books.

Mulyana, Deddy. (2000). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Roorganisasi !!!!akarya.

Gaffar, Mohammad Fakry. (1983). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Proses*. Diktat Kuliah. Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP Bandung.

Robbins, Stephen P. (1996). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Applications*. Alih bahasa oleh Pujaatmaka, Hadyana. (1996). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.

Sastrodiningrat, Soebagio; dkk. (1986). *Perilaku Administrasi*. Jakarta: Karunika Universitas Terbuka.

Sendjaja, Djuarsa; dkk. (1994). *Teori Komunikasi*, Jakarta: Universitas Terbuka.

Thoha, Miftah. (1983). *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: Rajawali.

Winardi. (1993). *Manajer dan Manajemen*. Bandung: Citra Aditya Bakti.

---o0o---