

**MEMBANGUN HUBUNGAN INTERNAL YANG SOLID UNTUK
MENCIPTAKAN IKLIM KOMUNIKASI POSITIF DIDALAM
ORGANISASI**

Oleh:

Annisa Wahyuni Arsyad, S.IP., M.M

Tenaga Pengajar Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

ABSTRACT:

Improving the way of organizational communication means improving organization itself comprehensively. Communications plays important role in creating an ideal organization, changing organization, and producing outcomes. Internal communication aims to integrate all the people within organization, and achieving a positive climate in organization itself. One of the core in theoritical study of Public Relations is how to build and maintain a good relationship with internal public, such as employee. Solid internal relationship is needed to achieve organization's objectives, and furthur more it will influence toorganization's image in external public point of view.

Key Words: *Improving, communication, organization*

I. PENDAHULUAN

Terdapat hubungan antara komunikasi dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh. Memperbaiki komunikasi organisasi berarti memperbaiki organisasi itu sendiri. Komunikasi merupakan salah satu unsur organisasi yang memiliki peranan untuk membentuk organisasi secara ideal, mengubah organisasi, serta memproduksi hasil. Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu-individu yang tergabung dalam organisasi sehingga terciptalah iklim positif yang diharapkan bagi organisasi itu sendiri.

“Anda boleh percaya, di perusahaan kami ini, seluruh karyawan-karyawati kami berjumlah 3.200 orang adalah *public relations*. Mereka semua adalah duta PR (*Ambassador*) perusahaan ini.” Demikian *statement* CEO General Electrics, Jack Welch saat menjawab pertanyaan reporter yang berkunjung ke pabrik di Wichita-Kansas soal berapa banyak pihak yang bertanggung jawab dalam divisi PR di perusahaan tersebut. Agung Laksamana (seorang praktisi PR) dalam bukunya *Internal Public Relations Strategi Membangun Reputasi perusahaan* (2010) sengaja mengutip pernyataan yang sangat bermakna ini dari eks pimpinan tertinggi GE untuk menggambarkan betapa sangat strategis peran dan fungsi PR didalam perusahaan.

Lebih jauh lagi, ketika organisasi/perusahaan sedang mengalami krisis hubungan internal yang kuat didalam organisasi akan memainkan peran besar bagi organisasi untuk keluar dari fase tersebut. Sudah seharusnya fungsi dan peran PR dapat dimainkan oleh semua elemen-elemen organisasi/perusahaan, dimulai dari CEO, dewan direktur, tim manajemen senior, manajemen perusahaan level menengah, hingga karyawan-karyawati di organisasi/perusahaan itu sendiri. Contoh lain yang dapat diambil dari dalam Negeri Indonesia sendiri adalah PT. Konimex, produsen obat-obatan, dengan Presiden Direktur yaitu Pak Djoen yang mampu membangun reputasi positif perusahaannya. Dengan reputasi tersebut, perusahaan dapat dengan mudah menarik staf-staf berbakat, mengurangi biaya rekrutmen, sekaligus menurunkan staf yang keluar. Selain itu, perusahaan lain yang bisa dijadikan acuan adalah PT. Astra International, Tbk. Visi yang tercipta adalah menjadikan organisasi sebagai *the best place to work*, dan komunikasi adalah *core* (inti) dari semua elemen di dalamnya.

II. MEMAHAMI KOMUNIKASI SERTA KONSEP HUBUNGAN INTERNAL DALAM ORGANISASI

Komunikasi sebagai sebuah dasar interaksi antarmanusia dapat dipahami sebagai suatu proses perencanaan, penyusunan, penyampaian dan penerimaan pesan dari komunikator ke komunikan, dengan atau tanpa media, sehingga melahirkan efek tertentu dan berkemungkinan melahirkan *feedback* tertentu. Terdapat beberapa elemen dalam komunikasi, diantaranya adalah :

1. Komunikator : Orang yang menyampaikan pesan
2. Pesan : Ide tau informasi yang disampaikan
3. Media : sarana Komunikasi
4. Komunikan : *Audience*, pihak yang menerima pesan
5. Umpan balik : Respon dari komunikan terhadap pesan yang diterima

Idealnya, komunikasi pada prosesnya dapat membawa kesepakatan-kesepakatan bersama terhadap idea tau pesan yang disampaikan. **William I. Gorden** dalam *Communication : Personal and Public* (1978) mengemukakan beberapa fungsi komunikasi, yaitu : Membangun konsep diri (*establishing self-concept*), Eksistensi diri (*self Existence*), Kelangsungan hidup (*live continuity*), Memperoleh kebahagiaan (*Obtaining happiness*), terhindar dari tekanan dan ketegangan (*free from pressure and stress*). Selain itu pakar komunikasi **Joseph De vito** mengemukakan 5 kualitas umum yang dipertimbangkan untuk efektifitas sebuah komunikasi, dimana kualitas tersebut antara lain : *openess* (adanya keterbukaan), *supportiveness* (saling mendukung), *positiveness* (bersikap positif), *emphaty* (memahami perasaan orang lain), *equality* (kesetaraan).

Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, sudah selayaknya didalam organisasi masing-masing elemen menjalankan fungsi manajemen komunikasi yang terencana, terorganisir untuk mencapai tujuan organisasi, yaitu melalui fungsi *Public Relations*. Salah satu titik fokus kegiatan PR tersebut adalah untuk membangun hubungan dengan publik internal organisasi.

III. PUBLIK INTERNAL DALAM PERUSAHAAN

Didalam organisasi/perusahaan publik internal dibagi menjadi:

1. Pegawai
2. Manajer
3. Pemegang Saham
4. Buruh

Didalam organisasi, untuk membentuk kerjasama yang baik antara organisasi dan para anggota dibutuhkan bentuk hubungan serta komunikasi yang baik antara para anggota organisasi. Dalam hal ini hubungan internal yang solid dalam organisasi sangat dibutuhkan bagi tercapainya *objectives* organisasi/ perusahaan. Pada masa lalu, perhatian sebagian besar perusahaan hanya tertuju pada bagaimana mengelola *stakeholder* eksternal. *Stakeholder* internal relatif dikesampingkan karena dianggap mudah untuk dikendalikan. Namun pada kenyatannya persoalan internal tidak hanya dapat dipecahkan dengan sekedar kegiatan managerial semata (seperti misalnya prosedur kerja, system penggajian, dan kontrak kerja), lebih dari itu diperlukan hubungan internal yang solid melalui komunikasi yang efektif untuk menciptakan hubungan kerja yang harmonis, itikad baik, toleransi, penuh keterbukaan, dan rasa memiliki yang kuat sehingga diharap organisasi/perusahaan mendapatkan *feedback* dalam bentuk dukungan dari karyawan, melalui kerja yang produktif, bersemangat, dan moralitas yang tinggi. Hubungan yang solid dengan para pegawai merupakan salah satu hal yang sudah seharusnya mendapat prioritas utama karena pegawai adalah sebuah asset yang dapat memberikan citra baik organisasi di mata eksternal.

Onong U.Effendy mengemukakan beberapa hal yang dapat dilakukan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan pegawai, diantaranya adalah pemberian upah yang cukup, perlakuan yang adil, ketenangan kerja, Perasaan diakui, penghargaan atas hasil kerja, penyaluran perasaan. Selain itu, menurut Kustadi Suhandang membina hubungan baik dengan pegawai dapat dilakukan melalui kegiatan, seperti pemberian pengumuman-pengumuman, buku pegangan pegawai, pertemuan berkala, kotak saran, hiburan dan darmawisata, olah raga, *study tour*, training, penghargaan, klinik dan tempat berobat, tempat beribadah, atau juga program pendidikan, dan sebagainya.

Telah dikemukakan di atas, bahwa komunikasi merupakan unsur utama dalam setiap organisasi. Tanpa komunikasi yang efektif baik secara verbal maupun nonverbal tidak akan terjadi hubungan dan kerjasama yang saling pengertian, sehingga tujuan organisasi pun tidak akan tercapai. Seringkali, didalam organisasi, komunikasi memiliki kompleksitas yang tinggi, bagaimana menyampaikan informasi dan menerima informasi merupakan hal yang tidak mudah, dan menjadi tantangan dalam proses komunikasinya. Dalam komunikasi internal organisasi, aliran informasi melibatkan seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Informasi tidak hanya mengalir dari atas ke bawah, tetapi juga sebaliknya dari bawah ke atas dan juga mengalir diantara sesama karyawan. Aliran informasinya sendiri berproses secara dinamik dan secara berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, dan diinterpretasikan. R. Wayne Pace dan Don.F Faules (2000:184) mengemukakan tentang arah aliran informasi didalam organisasi, yaitu:

1. Komunikasi ke bawah

Informasi mengalir dari jabatan beotoritas lebih tinggi kepada anggota yang berotoritas lebih rendah. Biasanya terdapat beberapa informasi yang dikomunikasikan dari atasan ke bawahan, diantaranya adalah informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai, dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki terhadap tugas yang ada (*sense of mission*). Komunikasi ke bawah dapat dilakukan dengan beberapa metode dan media, bisa dilakukan secara lisan saja, atau tulisan saja, atau dapat dilakukan dengan menggabungkan dua metode tulisan diikuti secara lisan, dan sebaliknya lisan diikuti tulisan. Perkembangan teknologi komunikasi juga memunculkan keberagaman media komunikasi yang dapat dipakai organisasi, termasuk bagi efektivitas komunikasi internalnya. Pemilihan media ini dapat didasarkan pada pertimbangan sifat media, hasil yang ingin dicapai, faktor biaya dan waktu, serta konteks budaya di tempat terjadinya pertukaran informasi tersebut.

2. Komunikasi ke atas

Informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas dianggap sangat penting karena melalui hal tersebut dapat diberikan informasi berharga dalam upaya pembuatan keputusan organisasi kepada pemegang otoritas yang tinggi, atasan dapat mengetahui respon bawahan dan kesiapan bawahan dalam menerima informasi dari atasan, atasan dapat mengetahui adanya keluhan dari bawahannya, menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi. Terdapat beberapa hal yang perlu dikomunikasikan bawahan ke atasannya:

- a. Prestasi kerja, kemajuan, dan rencana untuk waktu yang akan datang.
- b. Penjelasan mengenai hambatan-hambatan dalam pekerjaan yang belum terselesaikan yang mungkin perlu dibantu oleh atasannya.
- c. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dan kemajuan organisasi/perusahaan dimasa mendatang.
- d. Mengungkapkan tentang pikiran dan perasaan mereka terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi itu sendiri.

Biasanya komunikasi dari atasan ke bawahan (*downward communication*) relatif tidak terlalu menimbulkan hambatan, namun sebaliknya komunikasi yang berjalan ke atas (*upward communication*) besar kemungkinan akan mengalami hambatan. Hal ini juga terjadi pada komunikasi antar kolega (*horizontal*

communication), timbulnya hambatan terkadang dikarenakan anggota merasa tugasnya lebih penting atau profesinya lebih tinggi. Sharma (1979) yang dikutip oleh R.Wayne Pace dan Don F. Faules dalam buku *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan* (2000) mengemukakan beberapa alasan mengapa komunikasi ke atas memiliki kesulitan tersendiri, yaitu adanya kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka, adanya pemikiran bahwa atasan tidak tertarik pada masalah mereka, atau ide dan gagasan mereka, kurangnya penghargaan terhadap proses komunikasi ke atas dari atasan itu sendiri, adanya pemikiran bahwa tidak akan ada respon dari atasan terhadap masalah atau ide, dan gagasan yang ingin mereka lontarkan. Jackson(1959) dalam R.Wayne Pace dan Don.F. Faules (2000) memberikan pernyataan bahwa secara keseluruhan, kekuatan yang mengarahkan komunikasi dalam sebuah organisasi adalah motivasi, karena karyawan (pegawai) pada dasarnya berkomunikasi untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu, untuk memuaskan kebutuhan pribadi, atau mencoba memperbaiki lingkungannya, sehingga komunikasi internal didalam organisasi ini harus didasarkan pada iklim kepercayaan diantara semua anggota organisasi tersebut, baik itu bawahan maupun atasan.

3. Komunikasi horizontal

Ini terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama, dalam hal ini meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai alasan yang sama. Terdapat beberapa tujuan komunikasi horizontal, yaitu untuk melakukan koordinasi penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama (*mutual understanding*), untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi adanya perbedaan, serta untuk menumbuhkan dukungan antarapersona. Biasanya bentuk komunikasi horizontal sering terjadi ketika rapat, interaksi pribadi, waktu longgar disela istirahat, obrolan di telpon, memo dan catatan, serta dalam kegiatan sosial.

4. Komunikasi lintas Saluran

Komunikasi lintas saluran terjadi ketika anggota organisasi (pegawai) berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka.

5. Komunikasi informal, pribadi, atau selentingan

Informasi informal atau pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang didalam organisasi dengan arah yang mengalir tidak terduga dan jaringannya dapat digolongkan sebagai selentingan. Selentingan digambarkan sebagai metode penyampaian informasi rahasia dari orang ke orang yang tidak diperoleh dari saluran yang

biasa. Informasi ini biasanya berupa apa yang didengar atau dikatakan seseorang, sifatnya berupa rumor.

Selentingan dapat menjadi sesuatu yang mengganggu, namun dapat dikendalikan dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terjaga dan memberikan kesempatan berlangsungnya komunikasi ke atas, ke bawah, horizontal, dan lintas saluran yang terus terang, cermat, serta sensitif.

Kepercayaan diantara anggota organisasi memainkan peran penting bagi tingkat kesolidan hubungan internal didalam organisasi. Komunikasi internal yang efektif merupakan *core* atau inti yang menjadi dasar untuk terbentuknya hubungan internal yang solid. Dengan adanya kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah dalam komunikasi internal tersebut, yang disebabkan oleh adanya kesalahpahaman, kurangnya keterbukaan, adanya tekanan-tekanan yang dirasakan oleh para anggota organisasi menyebabkan komunikasi dua arah (*two way communication*) menjadi terhambat dan dirasakan tidak harmonis . Ketidak harmonisan komunikasi ini, dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja yang kurang baik, dan apabila hal ini dibiarkan akan menimbulkan implikasi iklim yang buruk didalam lingkungan kerja, sehingga gairah kerja, motivasi kerja, konsentrasi kerja dapat menurun yang pada akhirnya akan membawa dampak negatif terhadap produktivitas kerjanya poara anggota organisasi itu sendiri. Didalam bukunya, Richard Blundel (2004) mengemukakan tujuan utama dari komunikasi organisasi merupakan suatu rangkaian proses yang hasilnya diarahkan untuk mencapai kepuasan pelanggan, adanya karyawan yang termotivasi serta iklim positif organisasi yang kreatif dan inovatif.

IV. Pentingnya Iklim (Komunikasi) Positif didalam Organisasi

Para ahli dari Barat mengartikan iklim organisasi sebagai suatu unsur fisik, dimana iklim dapat berupa suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi daripada persepsi individu sendiri. Didalam bukunya R.Wayne Pace dan Don F.Faules (2000:147) mengemukakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi merupakan gabungan dari persepsi individu yang menjadi evaluasi secara makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik antar persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan didalam organisasi itu sendiri. Selain itu menurut Simamora dalam Kusnan (2004) menyebutkan bahwa iklim organisasi sebagai keseluruhan internal dan psikologi organisasi.

Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentuan tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim komunikasi sebuah organisasi akan mempengaruhi cara hidup individu,

kepada siapa individu berbicara, siapa yang disukai, bagaimana perasaan masing-masing individu, apa tujuan yang ingin dicapai, bagaimana kegiatan dan perkembangan kerja, serta bagaimana masing-masing anggota organisasi menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding (1972) dalam R Wayne Pace dan Don F. Faules (2000:148) menyatakan bahwa iklim (komunikasi) organisasi dianggap jauh lebih penting daripada ketrampilan atau teknik-teknik komunikasi semalam menciptakan sebuah organisasi yang efektif.

Steve Kelner (1990) sebagaimana dikutip oleh Kusnan (2004) menyebutkan enam dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

1. Flexibility conformity

Fleksibility dan *comfomity* merupakan kondisi organisasi yang memberikan keleluasan bertindak bagi karyawan serta melakukan penyesuaian diri terhadap tugas-tugas yang diberikan. Hal ini berkaitan dengan aturan yang ditetapkan organisasi, kebijakan dan prosedur yang ada. Penerimaan terhadap ide-ide yang baru merupakan nilai pendukung di dalam mengembangkan iklim organisasi yang kondusif demi tercapainya tujuan organisasi.

2. Resposibility

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai pelaksanaan tugas organisasi yang diemban dengan rasa tanggung jawab atas hasil yang dicapai, karena mereka terlibat di dalam proses yang sedang berjalan.

3. Standarts

Perasaan karyawan tentang kondisi organisasi dimana manajemen memberikan perhatian kepada pelaksanaan tugas dengan baik, tujuan yang telah ditentukan serta toleransi terhadap kesalahan atau hal-hal yang kurang sesuai atau kurang baik.

4. Reward

Hal ini berkaitan dengan perasaan karyawan tentang penghargaan dan pengakuan atas pekerjaan yang baik.

5. Clarity

Terkait dengan perasaan pegawai bahwa mereka mengetahui apa yang diharapkan dari mereka berkaitan dengan pekerjaan, peranan dan tujuan organisasi.

6. Team Commitment

Berkaitan dengan perasaan karyawan mengenai perasaan bangga mereka memiliki organisasi dan kesediaan untuk berusaha lebih saat dibutuhkan.

Iklim organisasi dipandang sebagai suatu variabel yang mempengaruhi kinerja individu dan organisasi sebagai akibat dari proses organisasional dan psikologis. Iklim organisasi memiliki keterkaitan pada suasana atau atmosfer yang terdapat dalam organisasi. Iklim yang dirasa positif oleh karyawan akan memunculkan

perilaku perilaku inovatif yang lahir dari pemikiran-pemikiran baru yang tidak terkekang dan memperoleh dukungan dari perusahaan.

V. Penutup

Didalam sebuah organisasi, individu-individu yang bekerjasama didalamnya memiliki peranan yang besar bagi keberhasilan organisasi tersebut. Komunikasi internal yang efektif merupakan *core* atau inti bagi para anggotanya untuk menjalankan roda organisasinya. Didalam istilah konsep PR sebagai sebuah sistem manajemen komunikasi terdapat satu publik yang seringkali dianggap sepele oleh organisasi / perusahaan yang seharusnya mendapat perhatian penuh, yaitu publik internal.

Tidak dapat dipungkiri bahwa hubungan dengan publik internal ini akan mempengaruhi reputasi atau citra organisasi/perusahaan dimata eskternal. Kenyataannya hubungan internal tidak hanya sekedar diselesaikan melalui aspek-aspek manajerial semata. Lebih dari itu berbagai pendekatan inter persona yang dikombinasikan dengan adanya komunikasi internal yang efektif akan menciptakan iklim positif didalam organisasi yang ada. Kepercayaan adalah hasil dari keadaan pikiran positif. Kepercayaan adalah awal untuk menciptakan hubungan yang saling mengerti dalam sebuah keharmonisan kehidupan organisasi, melalui hal ini pula iklim (komunikasi) positif dapat tercipta. Iklim (komunikasi) positif yang dirasa oleh individu-individu didalam organisasi akan memunculkan perilaku yang inovatif dan kreatif dan pada akhirnya akan diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Kasali, Rhenald (2000), *Manajemen Public Relations Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*, Grafiti, Jakarta.
- Kusnan, Ahmad. (2004). *Analisis Sikap Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin Kerja dalam Menentukan Efektivitas Kinerja Organisasi di Garnisun Tetap III Surabaya*. Surabaya: Karya Tulis Ilmiah (Tidak Dipublikasikan).
- Mulyana, Deddy (2001), *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*, ROSDA, Bandung.
- Pace R. Wayne and Faules, Don F (2000), *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, ROSDA, Bandung.
- Tambunan, Erwin dan Supriyanto, Bambang (2011), *Bisnis Indonesia, Agar Semua Karyawan jadi PR, Resensi: Internal Public Relations Strategi membangun reputasi Perusahaan*, Penulis: Agung Laksamana, Edisi Minggu 20 Februari 2011.