

Komunikasi Organisasi Dalam Hubungannya Dengan Kepemimpinan Dan Perilaku Kerja Organisasi

Ira Fatmawati, S. Pd.

Jurusan Manajemen Pendidikan Islam, Institute Agama Islam Negeri Kediri, Indonesia

Penulis.utama@mansakodri.go.id

Abstrak:

Kepemimpinan berperan cukup vital dalam keberhasilan suatu organisasi. Komunikasi merupakan salah satu aspek penting yang menyangkut kepemimpinan dalam mempengaruhi perilaku kerja organisasi. Oleh karena itulah studi tulisan ini bertujuan untuk mengetahui bagaimanakah komunikasi dalam organisasi, selain itu tulisan artikel ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi bagaimanakah kepemimpinan dalam organisasi, pada waktu yang bersamaan studi dalam tulisan artikel ini juga bertujuan untuk menganalisis bagaimanakah perilaku kerja dalam organisasi. Sedangkan tujuan yang tidak kalah penting dalam tulisan artikel ini adalah untuk menganalisis bagaimanakah komunikasi organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan perilaku kerja organisasi. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi sebaiknya dari berbagai arah, berasal dari top-down, bottom-up dan secara horizontal berada di dalam dan lintas organisasi baik yang formal maupun informal berfungsi informatif, regulatif, persuasif, integratif. Komunikasi penting bagi pemimpin di era globalisasi untuk berbagi kepakaran dan informasi diwujudkan dalam gaya kerja kepemimpinan. Keberadaan kharisma, inspirasi, simulasi dan caranya pemimpin memberikan perhatian secara individu, faktor genetik, lingkungan, pendidikan dan pengalaman juga mempengaruhi perilaku karyawan. Terdapat 9 perilaku kerja positif dan 14 perilaku kerja negatif. Kemampuan komunikasi perlu dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasi para pegawainya untuk memberikan kinerja terbaik. Oleh karenanya, komunikasi merupakan hal yang sangat penting bagi pemimpin untuk menyampaikan ide dan gagasannya dalam menentukan perilaku kerja organisasi untuk mencapai tujuan.

Kata Kunci: komunikasi organisasi, kepemimpinan, perilaku kerja.

Abstract:

Leadership plays a vital role in the success of an organization. Communication is one of the crucial aspects concerning administration in influencing organizational work behavior. Therefore, this study aims to find out how communication is in organizations; besides that, this article also aims to identify how leadership is in organizations; at the same time, the study in this article also aims to analyze how to work behavior in organizations is. Meanwhile, the most important goal of the article is to investigate how organizational communication relates to leadership and organizational work behavior. The findings in this study indicate that communication should come from various directions, from top-down, bottom-up, and horizontally within and across organizations, both formal and informal, with informative, regulatory, persuasive, integrative functions. Communication is essential for leaders in the era of globalization to share expertise and information embodied in the leadership work style. The existence of charisma, inspiration, simulation, and how leaders give individual attention, genetic, environmental, educational, and experience factors also influence employee behavior. There are nine positive work behaviors and 14 negative work behaviors. Communication skills need to be combined with an effective leadership style to create an organizational atmosphere that can motivate employees to provide the best performance. Therefore, communication is essential for leaders to convey their ideas and ideas in determining organizational work behavior to achieve goals.

Keywords: *organizational communication, leadership, work behavior.*

A. PENDAHULUAN

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor determinan keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Bahkan dalam konteks yang lebih luas, diyakini bahwa kemajuan suatu bangsa dan negara sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang dimiliki oleh pemimpin negara itu sendiri. Menyadari pentingnya pemimpin dan kepemimpinan, khususnya dalam konteks organisasi, para akademisi tertarik untuk meneliti berbagai aspek yang menyangkut kepemimpinan beserta pengaruh-pengaruhnya terhadap aspek dalam organisasi.

Pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi seringkali dipersepsikan oleh pegawainya sebagai seorang pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya secara efektif. Penelitian menunjukkan pula beberapa faktor yang dapat digunakan sebagai faktor prediksi terbesar untuk mengukur kompetensi komunikasi adalah gaya kepemimpinan yang bersifat transformasional. Sementara kompetensi komunikasi dari seorang supervisor dipredikasikan sebagai faktor yang memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap peningkatan kepuasan kerja dan kepuasan komunikasi serta kinerja pegawai itu sendiri. Untuk itulah para peneliti menyarankan suatu organisasi yang ingin meningkatkan efektivitas kepemimpinan para manajer atau supervisornya salah satunya difokuskan pada peningkatan berbagai aspek kompetensi komunikasinya. Oleh karena komunikasi organisasi pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap perilaku organisasi.

Perilaku kerja organisasi mengandung pengertian tentang bagaimana seseorang ataupun individu bisa bergerak dan berperilaku sesuai dengan organisasi. Termasuk di dalamnya mempelajari bagaimana mereka bisa berinteraksi satu sama lainnya dan bagaimana mereka bisa bekerja dalam suatu struktur organisasi untuk bisa menyelesaikan pekerjaan dan juga interaksi tersebut dengan lingkungan yang berada di luar organisasi. Perilaku kerja organisasi ini memiliki peranan yang penting untuk dipahami, memprediksi, serta mengandalkan perilaku setiap SDM dalam suatu organisasi, sehingga organisasi tersebut bisa berjalan secara efektif.

Begitu pentingnya komunikasi dalam menyelesaikan berbagai persoalan dalam sebuah organisasi. Dalam hal ini pemimpin sebagai manajer puncak hendaknya mampu berkomunikasi dengan seluruh elemen sehingga tercipta perilaku kerja yang mendukung tercapainya tujuan organisasi. Oleh karena dalam penulis ingin mengkaji keterkaitan antara komunikasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan perilaku kerja organisasi

1. Rumusan Masalah

- a. Bagaimanakah komunikasi dalam organisasi?
- b. Bagaimanakah kepemimpinan dalam organisasi?
- c. Bagaimanakah perilaku kerja dalam organisasi?
- d. Bagaimanakah komunikasi organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan perilaku kerja organisasi?

2. Tujuan

- a. Menjelaskan komunikasi dalam organisasi.
- b. Menjelaskan kepemimpinan dalam organisasi.
- c. Menjelaskan perilaku kerja dalam organisasi.
- d. Menjelaskan komunikasi organisasi dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan perilaku kerja organisasi.

3. Manfaat

a. Teoritik

Untuk memperdalam pengetahuan mengenai pentingnya komunikasi dimiliki oleh pemimpin agar tercapai perilaku kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

b. Praktis

Untuk memberikan sumbangsih pemikiran bagi pimpinan dan seluruh elemen organisasi bahwa komunikasi organisasi akan mempengaruhi tercapainya tujuan organisasi yang akan tampak dalam perilaku kerja organisasi yang baik pula.

B. Mengetahui Dan Memahami Pengertian Komunikasi

Pengertian komunikasi atau communication berasal dari bahasa latin communis atau dalam bahasa inggrisnya common berarti sama. Apabila kita berkomunikasi berarti kita dalam keadaan berusaha untuk menimbulkan suatu persamaan dalam hal sikap dengan seseorang. Jadi pengertian komunikasi secara harfiah adalah proses menghubungi atau mengadakan perhubungan.

Ahli komunikasi mengatakan bahwa "*communication is the process of sending and receiving symbols with attach meaning*". Artinya bahwa komunikasi sebagian kegiatan penyampaian informasi dan pengertian dengan menggunakan tanda-tanda yang sama. Communication is the evoking of a shered or common meaning in another person.¹ Komunikasi adalah untuk membangkitkan pengertian bersama kepada orang lain.

Definisi lain bahwa komunikasi adalah membagi informasi antara dua orang atau lebih atau kelompok untuk mencapai pemahaman bersama, (*Comunication the shering of information between two or more individuals or group to reach a common understanding*).² Berkomunikasi merupakan suatu kebutuhan hidup manusia.

Harold D. Lasswell menjelaskan komunikasi sebagai jawaban atas pertanyaan-pertanyaan: *Who, Say what, In which channel, To whom, With what effect?* Kalimat ini kemudian dikenal sebagai formula Lasswell.³ Dari apa yang diikemukakan Laswell tersebut pada intinya mencakup unsur-unsur dari komunikasi, yaitu adanya; komunikator, pesan yang disampaikan, media yang digunakan, komunikan/audiens, dan efek. Secara sederhana dapatlah diartikan bahwa komunikasi merupakan kegiatan penyampaian pesan dengan tujuan menyamakan makna dari seseorang/lembaga(komunikator) kepada orang lain/audiens (komunikan). Ditinjau dari bentuknya, komunikasi meliputi: a. komunikasi persona: intrapersona, anterpersona, b. komunikasi kelompok: small group, large group, c. komunikasi massa, d. komunikasi medio. Kemudian dilihat sifatnya, komunikasi meliputi: a. tatap muka, b. bermedia, c. verbal: lisan, tulisan, d. nonverbal: kial/gestural, bergambar/pictorial. Dilihat dari tekniknya, komunikasi meliputi: informatif, persuasif, koersif/instruktif, human relations. Dari tujuan komunikasi: *attitude change, opinion change, behavior change, social change*. Dari fungsi komunikasi: *to inform, to educate, to entertain, to influence*.⁴

Dengan berkomunikasi manusia akan dapat berhubungan antara satu dengan yang lain, sehingga kehidupan manusia akan bermakna. Disisi lain ada sejumlah kebutuhan dalam diri manusia itu hanya dapat dipenuhi melalau komunikasi dengan sesama. Makin banyak manusia itu melakukan aktivitas komunikasi antara satu dengan yang lainnya, akan semakin banyak informasi yang didapatnya dan semakin besar peluang keberhasilan seseorang itu dalam kehidupannya.⁵

C. Mengetahui dan Memahami Organisasi

Salah satu hal penting dalam memahami komunikasi organisasi adalah bahwa kita seyogianya memahami pendekatan-pendekatan yang mempengaruhi cara berpikir atau cara

¹ Debra L. Nelson dan James C. Quick, *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges* (Minneapolis: West Pub. Co, 1994): 85

² George Robert Terry, *Principles of Management*, 7th ed (Homewood, Ill: R. D. Irwin, 1977): 42

³ Onong Uchjana Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek* (Bandung: Rosda Karya, 2011): 57

⁴ Chairul Furqon, "Hakikat komunikasi organisasi," *Hakikat Komunikasi Organisasi* 2, no. 15 (2003): 2

⁵ Evi Zahara, "Peranan Komunikasi Organisasi bagi Pimpinan Organisasi," *Warta Dharmawangsa*, no. 56 (8 Juni 2018): 8

pandang terhadap organisasi. Organisasi diartikan sebagai suatu unit (satuan) sosial yang dikoordinasikan dengan sadar, yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang berfungsi atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau serangkaian tujuan bersama.⁶

Tokoh lainnya mengemukakan bahwa terdapat dua pendekatan dalam memahami organisasi, pendekatan objektif dan pendekatan subjektif. Makna “objektif” dalam konteks ini merujuk kepada pandangan bahwa objek-objek, perilaku-perilaku, dan peristiwa-peristiwa eksis di dunia nyata dan terlepas dari pengamatnya, sedangkan “subjektif” menunjukkan bahwa realitas itu sendiri adalah konstruksi sosial, realitas sebagai suatu proses kreatif yang memungkinkan orang menciptakan apa yang ada “di luar sana”.⁷

Menurut pendekatan objektif, organisasi merupakan sesuatu yang bersifat fisik dan kongkret, dan merupakan sebuah struktur dengan batas-batas yang pasti, sesuatu yang stabil. Istilah “organisasi” mengisyaratkan bahwa sesuatu yang nyata merangkul orang-orang, hubungan-hubungan, dan tujuan-tujuan. Pendekatan subjektif memandang organisasi sebagai kegiatan yang dilakukan orang-orang, terdiri dari tindakan-tindakan, interaksi, dan transaksi yang melibatkan orang-orang. Organisasi diciptakan dan dipupuk melalui kontak-kontak yang terus menerus berubah yang dilakukan orang-orang antara yang satu dengan lainnya dan tidak eksis secara terpisah dari orang-orang yang perilakunya membentuk organisasi tersebut.

Jadi berdasarkan pendekatan objektif, organisasi berarti struktur; sedangkan berdasarkan pandangan subjektif, organisasi berarti proses (mengorganisasikan perilaku). Implikasinya, menurut pendekatan objektif, mempelajari organisasi adalah mempelajari keseluruhan, bagaimana organisasi dapat beradaptasi dengan cara terbaik terhadap lingkungan untuk mengembangkan diri dan berlangsung hidup, sedangkan menurut pendekatan subjektif pengetahuan mengenai organisasi diperoleh dengan melihat perilaku-perilaku dan apa makna perilaku-perilaku itu bagi mereka yang melakukannya, struktur diakui tapi tekanannya pada perilaku manusia dalam arti tidak independen dari tindakan-tindakan manusia. Kedua pendekatan tersebut, baik objektif maupun subjektif tidak hanya mempengaruhi cara pandang terhadap komunikasi organisasi, tapi juga dalam memahami aspek-aspek lainnya yang terkait dengan perilaku organisasi.⁸

D. Mengetahui Dan Memahami Kepemimpinan

Menurut Madlock, kajian yang meneliti kepemimpinan dari aspek kompetensi komunikasi yang dimiliki seorang pemimpin dan pengaruhnya terhadap para pengikut atau pegawai masih terbatas.⁹ Padahal menurut Rouhiainen dalam Jubaedah, kajian terhadap kompetensi komunikasi yang dimiliki oleh seorang pemimpin saat ini sangat penting. Untuk itu Rouhiainen mengemukakan tiga alasan pentingnya kompetensi komunikasi bagi pemimpin.¹⁰

Pertama, lingkungan organisasi yang semakin global, dinamis dan penuh ketidakpastian semakin menuntut organisasi untuk lebih fleksibel dan responsif baik terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Karena itu pemimpin organisasi dituntut kemampuannya untuk menghadapi situasi perubahan lingkungan dan tantangan baru melalui

⁶ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, ed. oleh Triyana Iskandarsyah, trans. oleh Hadyana Pujaatmaka (Jakarta: Prenhallindo, 1996): 52

⁷ R. Wayne Pace dan Don F Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, trans. oleh Dedy Mulyana, Engkus Kuswarno, dan Gembirasari, Cet. 6 (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010): 102

⁸ Furqon, “Hakikat komunikasi organisasi”, (Depok : Program Studi Manajemen UPI, 2005): 9

⁹ Paul E Madlock, “The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction,” *The Journal of Business Communication* (1973) 45, no. 1 (2008): 15

¹⁰ Edah Jubaedah, “Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Komunikasi Dalam Organisasi,” *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 6, no. 4 (2009): 83

kemampuan pengambilan keputusan, mengatasi situasi ambigu dan perasaan ketidakpastian pegawainya.¹¹

Kedua, faktor pekerjaan yang dewasa ini semakin abstract dan knowledge-intensive. Karena itu pegawai saat ini semakin dituntut memiliki ‘keterampilan asbtrak’ yakni keterampilan yang dapat diadaptasikan ke berbagai situasi dan kemampuan untuk mengumpulkan, menggunakan dan mensistesis informasi dan pengetahuan. Alasan terakhir adalah erat kaitannya dengan kecenderungan organisasi dewasa ini yang sudah mengarah kepada knowledge-based. Diasumsikan oleh Rouhiainen bahwa keberhasilan organisasi yang berbasis pengetahuan sangat tergantung dari kemampuan pemimpin dan pegawainya untuk berbagi kepakaran dan informasi, menjalin jejaring kerja dan bekerja secara inovatif, kooperatif, dan efektif dalam berbagai situasi komunikasi dan pada akhirnya akan menciptakan adanya ‘shared knowledge’. Lebih lanjut disimpulkan oleh Rouhiainen bahwa keberhasilan interaksi sosial dalam suatu organisasi berbasis pengetahuan sangat tergantung pada kompetensi komunikasi para pemimpinnya.¹²

Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Melalui bahasa yang diucapkannya dan melalui tindakan yang dilakukannya, sehingga membantu orang lain untuk memperoleh hasil yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga pada saat seorang pemimpin melakukan kombinasi antara bahasa dan tindakan yang menggambarkan suatu pola yang cukup konsisten, guna mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan, hal ini menunjukkan bahwa pemimpin tersebut sedang melakukan suatu gaya kerja yang kemudian disebut dengan gaya kepemimpinan juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi bawahannya.¹³

Dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu. Terdapat empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Karisma: memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.
2. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.
3. Simulasi intelektual dapat: menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.
4. Memerhatikan staf secara individu: bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, menasehati¹⁴.

E. Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi organisasi dipahami sebagai proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan interdependen untuk menangani ketidakpastian lingkungan.¹⁵ Ciri-ciri dari komunikasi organisasi antara lain, terstruktur dimana struktur terkait dengan otoritas yaitu kewenangan yang melekat pada jabatan. Dalam komunikasi organisasi umumnya terdapat struktur walaupun diantara kedua pihak yang berkomunikasi tidak punya jabatan tetapi tetap ada posisi strukturalnya walaupun bersifat informal, serta

¹¹ Ibid: 90

¹² Ibid: 95.

¹³ Dede Mahmudah, “Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi,” *Jurnal Studi Komunikasi dan Media* 19, no. 2 (2015): 285–302

¹⁴ Fred Luthans, *Perilaku Organisasi*, ed. oleh Shekar Purwanti, trans. oleh Vivin Andhika Yuwono, 10 ed. (Yogyakarta: Andi, 2006): 62

¹⁵ Gerald M. Goldhaber, *Organizational Communication*, 4th ed (Dubuque, Iowa: Wm.C. Brown, 1986): 59

bersifat stabil dan terencana. Ciri selanjutnya dalam komunikasi organisasi biasanya terdapat aturan-aturan atau standar rules yang disepakati bersama oleh individu-individu yang menjadi anggota suatu organisasi. Komunikasi organisasi juga cenderung terprediksi, dengan kata lain komunikasi dalam organisasi merupakan suatu proses membangun hubungan untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan karena sifat struktur yang teratur dan stabil sehingga bisa terprediksi. Ketidakpastian dan memprediksi kemungkinan yang akan terjadi. Ketidakpastian dalam organisasi melingkupi suatu peran dan sifatnya bisa berbeda tergantung individunya. Dalam komunikasi organisasi, komunikasi bisa terjadi secara berjenjang pada level yang berbeda. Dalam prosesnya, penyampaian pesan-pesan biasanya melalui saluran komunikasi yang terjadi dari suatu level ke level lain.¹⁶

komunikasi organisasi merupakan hal penting dalam penciptaan dan pemeliharaan system pengukuran kinerja. Komunikasi sebaiknya dari berbagai arah, berasal dari top-down, bottom-up dan secara horizontal berada di dalam dan lintas organisasi.¹⁷ Komunikasi organisasi sebagai transmisi berita tentang pekerjaan dari organisasi kepada karyawan dan melalui karyawan.¹⁸ Lebih lanjut komunikasi dalam organisasi merupakan pengiriman serta penerimaan berbagai pesan organisasi baik di kelompok organisasi formal maupun informal. Komunikasi formal merupakan jalur komunikasi resmi dengan rantai komando atau hubungan tugas dan tanggung jawab jabatannya dalam organisasi, sedangkan jalur komunikasi informal merupakan jalur komunikasi tidak resmi dilingkungan maupun di luar organisasi, tetapi masih berkaitan dengan fungsi tidak langsung para pimpinan organisasi. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal. Aspek komunikasi organisasi, yaitu : komunikasi organisasi meliputi komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal.¹⁹

Dalam organisasi terdapat beberapa jenis komunikasi organisasi yaitu:²⁰

1 Komunikasi vertikal dari atas kebawah

Komunikasi yang dijalankan dengan ciri utama informasi mengalir dari jabatan yang lebih tinggi kepada yang lebih rendah. Umumnya jenis informasi yang disampaikan sangat erat kaitannya dengan aktifitas kerja yang harus dilakukan anggota organisasi. Bentuk umum dari komunikasi dari atas kebawah. Secara umum komunikasi kebawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe :

a. Instruksi Tugas

Menyatakan definisi instruksi tugas sebagai berikut "pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan melalui apa yang dilakukan mereka dan bagaimana cara melakukannya

b. Rasional

Menyatakan definisi rasional pekerjaan sebagai berikut: "Pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi".

c. Idiologi

Menjelaskan bahwa idiologi adalah perluasan dari pesan rasional. Dimana pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya perspektif organisasi,

¹⁶ Dede Mahmudah, *Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi*, (Jurnal Studi Komunikasi dan Media 19, no. 2 (2015): 32

¹⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Cet. 1 (Bandung: Refika Aditama, 2007): 68

¹⁸ Hatif Azhariman, "Keadilan Organisasi sebagai Variabel Mediasi antara Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Surabaya," *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 2, no. 4 (2014): 87

¹⁹ William B. Smart dan Donna T. Smart, ed., *Over The Rim* (Utah State University Press, 1999): 57

²⁰ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2000): 104

sedangkan pada pesan idiologi sebaliknya mencari sokongan antusias dari anggota organisasi guna mendapatkan loyalitas, moral, dan motivasi.

d. Informasi

Informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek organisasi, perturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasionalitas.

e. Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu melakukan pekerjaannya

2. Komunikasi vertikal dari bawah ke atas

Fungsi yang dijalankan pada modelbottom uplebih menekankan bagaimana bawahan memberikan respon atas kebijakan yang ditentukan oleh organisasi, memberikan fungsi yang diberikan dari bawahan ke atasan berguna untuk memberikan input dalam proses pengambilan keputusan organisasi, memberikan pertimbangan apa yang perlu dilakukan bawahan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara optimal, memberikan pertimbangan kepada pemimpin untuk membuat keputusan yang tepat dalam menyelesaikan suatu masalah ataupun membuat kebijakan. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan atau feed back, saran, dan mengajukan pertanyaan yang pada kenyataanya komunikasi ini merupakan komunikasi dua arah .

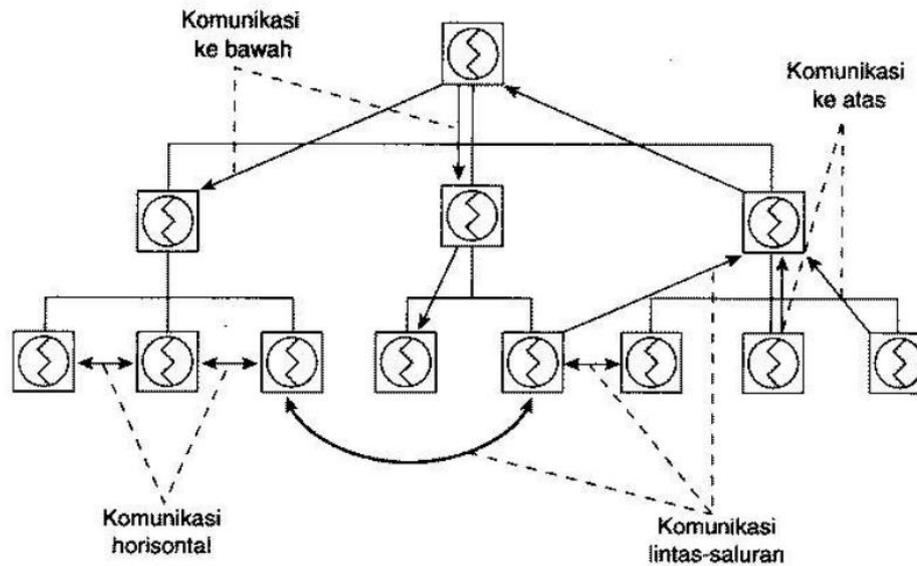
3. Komunikasi Horizontal

Inti dari komunikasi horizontal lebih mengedepankan pada penyampaian informasi kepada orang- orang yang berada pada level atau otoritas yang sama/ sederajat. Komunikasi horizontal memiliki fungsi memperlancar aktifitas organisasi dalam melakukan koordinasi perencanaan dan pelaksanaan tugas-tugas yang harus diselesaikan, menyelesaikan permasalahan yang harus dihadapi bersama, memfasilitasi tercapainya pemahaman bersama atas perbedaan yang muncul untuk menyelesaikan masalah tersebut, memberikan dukungan dalam hubungan kerja yang produktif. Penelitian menggunakan karakteristik-karakteristik komunikasi organisasi yang mengacu pada Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ), yaitu: (1) Arus informasi, (2) Iklim Komunikasi, (3) Karakteristik Pesan, (4) Struktur Komunikasi(5) Group Bond, (6) Respect.²¹

Arah komunikasi organisasi dapat kita lihat sebagai berikut:²²

²¹ Hassan Abu Bakar dan Che Su Mustaffa, "Organizational Communication in Malaysia Organizations: Incorporating Cultural Values in Communication Scale," *Corporate Communications: An International Journal* 18, no. 1 (25 Januari 2013): 87–109.

²² Furqon, "Hakikat Op. Cit: 1-9



Gambar 3: Arah Komunikasi Organisasi

Sumber: Pace & Faules (2001: 184)

Adapun tujuan komunikasi organisasi adalah mutual understanding dalam arti mencoba mencari saling sepemahaman antara anggota- anggota dalam organisasi tersebut. Lingkup kajian komunikasi organisasi adalah komunikasi organisasi yang terjadi dalam suatu organisasi yang bersifat formal dan informal yang berlangsung dalam suatu jaringan.²³

Dalam suatu organisasi, tindak komunikasi dalam organisasi melibatkan empat fungsi, yaitu:²⁴

a. Fungsi Informatif.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (Information processing system). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu.

b. Fungsi Regulatif.

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan- peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya ber- orientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepasti- an peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi Persuasif.

Dalam meng- atur organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya dari pada memberi perintah.

d. Fungsi Integratif.

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik.

²³ Nanang Najmulmunir, Abd. Wahid Hasyim, dan Ema Triana, "Hubungan Budaya Organisasi dan Komunikasi dengan Kinerja Guru," *Edukasi* 1, no. 2 (September 2009): 35-47,

²⁴ Marhaeni Fajar, *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*, 1 ed. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009): 62-71

F. Perilaku Kerja Dalam Organisasi

Perilaku kerja merupakan aktivitas individu pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.²⁵ Sedangkan definisi perilaku kerja yaitu bagaimana orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan dirinya melalui sikap dalam bekerja.²⁶ Selanjutnya penekanan pada sikap yang di ambil oleh pekerja untuk menentukan apa yang akan dilakukan pada lingkungan kerja.²⁷

Secara psikologis, kinerja (performance) merupakan tingkah seseorang, sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. Keberadaan kinerja pada dasarnya dipengaruhi oleh 2 faktor, yang pertama yaitu faktor-faktor individu dan kedua yaitu faktor kondisi atau situasi individu bekerja. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan pengertian kinerja sebagai berikut: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang.²⁸ Definisi mengenai kinerja karyawan performance adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.²⁹ Selanjutnya kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³⁰ Adapun kinerja adalah hasil kerja yang didapat oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi.³¹

Menurut Gibson, faktor yang menentukan kinerja seseorang dikelompokkan menjadi tiga faktor utama yaitu:³²

1. Faktor individu yang terdiri dari pemahaman terhadap pekerjaan, kemampuan, keterampilan, pengalaman kerja, latar belakang keluarga, tingkat sosial ekonomi dan faktor demografi. Kemampuan dan keterampilan merupakan faktor utama yang mempengaruhi kerja dan kinerja individu.
2. Faktor psikologis, terdiri dari persepsi terhadap pekerjaan, peran, sikap terhadap pekerjaan, kepribadian, motivasi, kepuasan kerja dan sebagainya.
3. Faktor organisasi, terdiri dari struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sumber daya, sistem penghargaan (reward system)

Menurut Rivai dan Sagala kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Menurut Mangkunegara kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa

²⁵ James L. Gibson, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly, *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*, ed. oleh Lyndon Saputra, trans. oleh Nunuk Ardiani, 5 ed. (Jakarta: Erlangga, 1996): 41

²⁶ Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*: 59

²⁷ Diah Ayu Kusumawati, “Peningkatan Perilaku Kerja Islami dengan Budaya Organisasi Islami sebagai Variabel Moderasi,” *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)* 2, no. 1 (1 Mei 2015): 42.

²⁸ A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000): 40-51

²⁹ R. Wayne Mondy, Robert M. Noe, dan Shane R. Premeaux, *Human Resource Management*, 8th ed (Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2002): 85-90

³⁰ Jujung Dwi Marta dan Dewie Tri Wijayati, “Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X,” *BISMA (Bisnis dan Manajemen)* 8, no. 2 (27 Februari 2018): 218

³¹ Rahmat Sukarja dan Machasin, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau,” *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* 7, no. 2 (4 Oktober 2015): 84.

³² Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Rineka Cipta, 1992): 20

kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.³³

Lebih lanjut dikemukakan kembali faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:³⁴

1. Faktor individual yang terdiri dari: (a) Kemampuan dan keahlian; (b) Latar belakang; dan, (c) Demografi.
2. Faktor psikologis yang terdiri dari: (a) Persepsi; (b) Sikap; (c) kepribadian; (d) Pembelajaran; dan, (e) Motivasi.
3. Faktor organisasi yang terdiri dari: (a) Sumber daya; (b) Kepemimpinan; (c) Penghargaan; (d) Struktur; dan (e) Job design.³⁵

Wirawan (2013) mengelompokkan dimensi kinerja karyawan menjadi tiga jenis: hasil kerja, perilaku kerja sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Kelompok-kelompok tersebut adalah:³⁶

1. Hasil Kerja.

Kuantitas serta kualitas kerja dari karyawan dalam melaksanakan aktivitas pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jenis yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Indikator yang digunakan adalah kecepatan dalam melaksanakan tugas dan efektivitas melaksanakan tugas.

2. Perilaku Kerja.

Ketika berada di tempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Indikator yang digunakan adalah disiplin kerja, profesionalisme, dan kerja sama.

3. Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

Sifat ini adalah sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Indikator yang digunakan adalah keterampilan, pengetahuan, dan kejujuran.

Di dalam diri seorang manusia terdapat perilaku atau behavior yang berasal dari oleh dalam diri seseorang tersebut yang nantinya akan mempengaruhi perilaku bekerja di sebuah perusahaan ataupun organisasi seperti yang di ungkapkan oleh Siagian dalam bukunya "Organisasi, Kepemimpinan, dan Perilaku Organisasi" mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi perilaku kerja seseorang seperti faktor genetik yang merupakan sifat-sifat yang dibawa sejak lahir dan merupakan turunan atau bawaan dari kedua orang tuanya seperti kecerdasan, sifat pemarah atau penyabar dan sebagainya. Selain faktor genetik atau faktor turunan, lingkungan pergaulan yang dihadapi seseorang pada masa hidupnya baik didalam rumah atau lingkungan diluar rumah juga dapat membentuk pola pikir dan kerja seseorang, termasuk lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat yang dijumpai sehari-hari.³⁷

³³ Ryani Dhyani Parashakti dan Dede Irfan Setiawan, "Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang," *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis* 10, no. 1 (6 Februari 2019): 39

³⁴ Ibid: 90

³⁵ A. A. Mangkunegara & Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000): 5

³⁶ Ibid: 109

³⁷ Thernando Maulana, "Analisa Perilaku Kerja Karyawan Di De Boliva Surabaya Town Square," *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa* 1, no. 2 (30 Juli 2013): 77

Perilaku kerja inilah yang akan menjadi faktor dasar yang wajib dan harus diketahui oleh perusahaan agar dapat mengerti serta memahami perilaku kerja yang ditimbulkan saat karyawan bekerja karena hal ini akan mempengaruhi kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi dalam perjalanan bisnisnya. Perilaku kerja adalah tanggapan atau reaksi individu yang timbul baik berupa perbuatan atau sikap maupun anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang di alami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan itu sendiri. Perilaku kerja juga bisa dilihat lewat perbedaan gender, untuk menciptakan perilaku kerja yang baik harus memperhatikan komunikasi pria dan wanita, perasaan di tempat kerja menetapkan batasan dalam tiap perilaku kerja, serta mengingat berbagai perbedaan yang ada. Oleh karena itu seorang manajer perlu memahami faktor-faktor pembentuk perilaku seorang karyawan sebagai berikut:

1. Faktor Genetik yang dimaksud dalam hal ini adalah sifat-sifat yang dibawa sejak lahir yang bahkan merupakan “warisan” dari kedua orang tuanya. Misalkan tentang latar belakang kehidupan karyawan, seperti kecerdasan, sifat pemarah, penyabar dan lain-lain.
2. Faktor Lingkungan disini adalah situasi dan kondisi yang dihadapi seseorang pada masa muda didalam rumah dan dalam lingkungan yang lebih luas, termasuk lingkungan sekolah dan lingkungan masyarakat dekat yang dijumpai sehari-hari.
3. Faktor Pendidikan adalah usaha secara sadar dan sistematis dalam rangka mengalihkan pengetahuan dari seorang kepada orang lain. Pendidikan dapat bersifat formal dan juga non-formal.
4. Faktor Pengalaman Pengalaman seseorang sejak kecil turut membentuk perilaku dalam kehidupan organisasionalnya. Pengalaman dapat membentuk sifat apatis, keras kepala, tidak toleran, mudah putus asa, dan sebagainya.³⁸

Beberapa perilaku positif sebagai seorang karyawan atau pegawai yang baik adalah :

1. Menampilkan etos kerja yang tinggi seperti, pandai menghargai dan mengatur waktu, memiliki disiplin yang tinggi, bisa memanfaatkan jam kerja secara efektif, memiliki perencanaan dalam bekerja, mempunyai target dalam bekerja, tidak selalu menunggu perintah dalam bekerja, memaksimalkan potensi diri, selalu semangat, tidak mudah putus asa, berani mengambil resiko dan memiliki tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaan serta memiliki prinsip dan pendirian yang kuat.
2. Menunjukkan hubungan personal yang simpatik seperti, bertutur kata halus dan sopan, menghargai atasan dan teman, suka menolong, bisa menempatkan diri, selalu ceria, tidak segan meminta maaf bila melakukan kesalahan, mudah memaafkan kesalahan orang lain, supel, mudah diajak bekerja sama, mengakui kelebihan orang lain, memiliki ide-ide kreatif, loyalitas terhadap atasan, tidak suka membuat konflik.
3. Mampu menyikapi perubahan secara positif seperti, selalu menyadari bahwa perubahan akan terus terjadi, setiap perubahan pasti ada sisi positif dan negatifnya, menyikapi perubahan peraturan secara positif, menyadari bahwa setiap perubahan terkadang tidak memuaskan semua pihak, dan menyadari bahwa apa yang terjadi saat ini adalah yang terbaik, selalu siap mengantisipasi perubahan, dapat mengambil manfaat dari setiap perubahan yang terjadi.
4. Memiliki kendali diri yang kuat seperti, mampu mengendalikan amarah, dapat mengontrol pembicaraan, selalu tersenyum pada orang lain, mampu meredam rasa iri, mampu menahan godaan materi, mampu mengendalikan rasa malas, bisa berpikir dengan kepala dingin, selalu berpikir sebelum bertindak, sadar posisi dan peran, sadar

³⁸ Ibid: 82

akan kelemahan diri sendiri, bisa memahami orang lain dan selalu berserah diri pada yang kuasa.

5. Mampu meringankan tugas atasan seperti membantu atasan sebisanya, dapat memberikan solusi kepada atasan, tidak pernah menolak perintah atasan selama itu tidak melanggar hukum, mengingatkan atasan dengan cara yang santun, jika harus menolak perintah atasan tolaklah dengan santun, tahu tugas dan tanggung jawab yang diemban atasannya.
6. Mampu menjadi contoh orang lain seperti, mempunyai sifat jujur, menghindari perilaku yang tidak pantas, mau membagi ilmunya dengan orang lain, tidak menyimpan dendam dengan orang lain, tidak menyakiti orang lain, tidak menunda pekerjaan, dan tidak sombong.
7. Mampu membedakan antara yang hak dan yang kewajiban seperti, selalu berpikir apakah yang dilakukan itu salah atau benar, selalu menggunakan hati nurani dalam menyikapi masalah, tidak mau menerima yang bukan haknya, berusaha menyeimbangkan antara hak dan kewajiban, tidak membalas yang salah, menghadapi setiap konflik dengan kepala dingin dan selalu berpikir bekerja untuk ibadah.
8. Kreatif dan inovatif, mempunyai prinsip hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini, memiliki ide-ide cemerlang, cepat menangkap perkembangan yang terjadi dan suka belajar, tidak takut gagal dan berani mengambil resiko, mau belajar dari orang lain.
9. Berjiwa besar dan berlapang dada seperti, menghargai keberadaan orang lain, mengakui kelebihan orang lain, mampu menahan hawa nafsu, tidak suka mencela orang lain, tidak mudah kecewa, bersikap baik pada orang yang memusuhi kita dan selalu berpikir positif.³⁹

Terdapat empat belas tipe dari perilaku negatif yang biasa terlihat dari seseorang ditempat kerja yaitu:

1. Tipe Locomotif. Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara melindas orang lain. Orang dengan tipe ini cenderung cepat marah dan mengekspresikan kemarahan serta rasa frustasinya pada orang lain. Orang dengan tipe ini selalu menunjukkan perilaku otokratik dan bersikap diktator. Kata-kata favorit orang seperti ini adalah, “lakukan menurut cara saya....”
2. Tipe Perfeksionis. Orang dengan tipe ini apabila menghadapi sesuatu yang tidak sempurna akan cenderung menjadi negatif. Standar-standar yang ditetapkan cenderung tidak realistis. Hasil pekerjaan anak buahnya yang dipuji oleh orang lain tetap belum bisa diterima olehnya. Kata-kata favoritnya adalah, “...masih harus disempurnakan lagi”.
3. Tipe Manusia Es (Penolak) Bagi orang dengan tipe ini, perubahan sekecil apapun akan mengecewakannya dan menyebabkan bisa bersikap negatif. Tipe ini senang mempertahankan keadaan status kuno, dan cenderung menolak perubahan. Dengan kata-kata orang dengan tipe ini dapat mengatakan bahwa perubahan itu baik. Namun orang dengan tipe ini tidak akan mengimplementasikannya dalam tindakan nyata. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “...saya lebih menyukai cara-cara lama”.
4. Tipe “Bukan Tugas Saya” Orang dengan tipe ini mengekspresikan sikap negatifnya dengan cara menolak melakukan tugas apapun yang menurut pendapatnya tidak termasuk dalam lingkup tanggung jawabnya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Tugas ini tidak tercantum dalam job description saya”

³⁹ Ibid: 84

5. Tipe Penyebar Gosip. Tipe ini menampilkan perilaku negatifnya dengan cara menebarkan gosip. Orang dengan tipe ini akan merasa dirinya penting apabila rumor yang disebar mendapat reaksi dan sambutan dari banyak orang. Apabila sudah mulai kehilangan kontrol atas sesuatu, orang tipe ini akan berupaya mendapatkannya kembali dengan cara menebarkan gosip. Kata-kata favoritnya adalah, “Mau dengar nggak? Ini ada berita heboh”.
6. Tipe Pesimis. Orang dengan tipe ini memandang dunia sebagai tempat yang tidak nyaman baginya. Tipe yang satu ini selalu tidak merasa puas dengan segala sesuatu yang sudah ada. Sangat sulit untuk membuat orang-orang seperti ini merasa gembira. Dunia dilihatnya sebagai sesuatuyang sama saja, kemarin hari ini atau besok tidak ada bedanya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Lorong gelap yang kulalui ini seakan tak berujung”.
7. Tipe Miskin Komitmen. Orang dengan tipe ini sulit dipegang janji-janjinya. Dalam mengerjakan pekerjaan orang dengan tipe ini cenderung angin-anginan dan kurang bertanggung jawab. Pekerjaan merupakan prioritas paling rendah bagi orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini mudah berubah-ubah fokus, tidak memiliki “sense of urgency” dalam melakukan sesuatu. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “...nanti saja”.
8. Tipe Pengkritik. Misi orang dengan tipe ini adalah membantah apapun yang orang lain katakan. Orang seperti ini menganggap diri selalu paling benar. Orang dengan tipe ini sulit memberi umpan balik positif pada orang lain, orang dengan tipe ini sulit memuji orang lain. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Itu ide buruk”, “Usul itu tidak bisa diterapkan”.
9. Tipe Tukang Ngambek. Orang dengan tipe ini berperilaku seperti anak kecil. Apabila sesuatu tidak sesuai dengan keinginan orang dengan tipe ini, orang dengan tipe ini akan menunjukkan perilaku negatif seperti marah-marah, ngambek, mengundurkan diri, bahkan bisa menangis. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Tidak ada orang yang memperhatikan saya”
10. Tipe Rela Berkorban. Orang dengan tipe ini masuk kantor paling pagi, pulang paling malam. Namun orang dengan tipe ini cenderung banyak mengeluh tentang beban kerja orang dengan tipe ini, tentang pelanggan, juga tentang atasan serta tentang lingkungan kerja. Orang dengan tipe ini memiliki kehidupan pribadi yang kurang menyenangkan. Pekerjaan adalah pelarian orang dengan tipe ini. Orang dengan tipe ini akan berperilaku negatif apabila kerja keras orang dengan tipe ini kurang mendapat penghargaan yang pantas. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Saya telah berkorban sedemikian rupa, tapi apa yang saya dapat?”
11. Tipe Menyalahkan Diri Sendiri. Orang dengan tipe seperti ini sering kecewa terhadap diri sendiri, kemudian menjadi negatif. Orang dengan tipe ini selalu menemukan kekurangan pada kinerjanya, pada penampilan, pada peningkatan karir, pada status sosial, pada latar belakang pendidikan dan lainnya. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini pada umumnya ditujukan pada diri sendiri seperti, “Bodoh sekali saya ini”, “Mengapa harus saya melakukan hal seperti ini?”, “Semua ini kesalahan saya”.
12. Tipe Pencari Kambing Hitam. Orang dengan tipe ini sangat sulit menerima kenyataan bahwa ini salah. Juga sulit untuk mengakui bahwa orang dengan tipe inilah yang harus bertanggungjawab atas kesalahan yang dilakukan orang lain, misalnya oleh anak buah orang dengan tipe ini. Karena itu orang dengan tipe ini akan cenderung mengalihkan kesalahan pada orang lain, alias cari kambing hitam. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Saya tidak melakukan ini, dia yang melakukannya”.
12. Tipe Mudah Retak. Orang-orang yang bertipe seperti ini sangat sensitif. Hal sekecil dan sepele apapun yang dikatakan pada orang dengan tipe ini jika tidak hati-hati menyampaikannya akan membuat orang dengan tipe ini menjadi sangat tersinggung.

Ketika orang dengan tipe ini tersinggung lalumenjadi negatif. Kata-kata favorit orang dengan tipe ini adalah, “Jangan katakan itu pada saya, saya tidak bisa menghadapinya”.

13. Tipe Manusia Detail. Orang dengan tipe ini sangat senang memusatkan perhatian pada hal-hal kecil dan detail. Kalimat yang kurang tanda titiknya akan dipersoalkan oleh orang yang bertipe detail ini.⁴⁰

G. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Kepemimpinan dan Perilaku Kerja Organisasi

Dalam suatu organisasi fungsi dan peran pemimpin dalam mendorong pembentukan organisasi yang diharapkan menjadi dominan. Menurut Fahmi (2013) bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh besar dalam mendorong peningkatan kinerja karyawannya.⁴¹ Penelitian menunjukkan bahwa salah satu kompetensi penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah kompetensi komunikasi. Keterkaitan diantara keduanya memperlihatkan bahwa pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi seringkali dipersepsikan oleh pegawainya sebagai seorang pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya secara efektif.⁴²

Komunikasi dalam organisasi merupakan pengiriman serta penerimaan berbagai pesan organisasi baik di kelompok organisasi formal maupun informal. Komunikasi formal merupakan jalur komunikasi resmi dengan rantai komando atau hubungan tugas dan tanggung jawab jabatannya dalam organisasi, sedangkan jalur komunikasi informal merupakan jalur komunikasi tidak resmi dilingkungan maupun di luar organisasi, tetapi masih berkaitan dengan fungsi tidak langsung para pimpinan organisasi. Dengan demikian komunikasi pimpinan dengan karyawan dalam sebuah organisasi menjadi suatu hal yang sangat mempengaruhi perilaku kerja organisasi.

Komunikasi dan kepemimpinan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja perawat. Komunikasi dan kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja perawat yang baik, demikian pula sebaliknya perawat yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dan kompetensi yang baik dalam pelaksanaannya menjadi tidak efektif bila tidak mendapat dukungan dan tidak memiliki hubungan yang sesuai dengan sesama petugas kesehatan. Semakin baik komunikasi dan kepemimpinan dalam asuhan keperawatan maka semakin terstruktur pelayanan yang diberikan. Adanya komunikasi dan kepemimpinan yang baik memungkinkan perawat melaksanakan pekerjaannya dengan baik sesuai dengan arahan, dan terbuka untuk mengemukakan ide atau usulan demi peningkatan kualitas layanan keperawatan.⁴³

Lebih lanjut Kinerja (performance) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan, kinerja merefleksikan seberapa baik seorang karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Supaya organisasi berfungsi secara efektif, maka organisasi diharapkan dapat memikat, sehingga karyawan dapat bertahan dan dapat melakukan tugas serta peran mereka dengan baik. Simanjutak (2010:10), kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat digolongkan pada 3 kelompok, yaitu Kompetensi Individu yang wujudnya adalah etos kerja, dukungan organisasi yang berupa budaya organisasi dan iklim organisasi yang berupa budaya organisasi dan iklim organisasi serta

⁴⁰ Ibid: 87

⁴¹ Parashakti dan Setiawan, “Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang”, (*Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis* 10, no. 1 (6 Februari 2019): 42

⁴² Jubaedah, “Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Komunikasi Dalam Organisasi”, (*Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 6, no. 4 (2009): 48

⁴³ Mandria Yundelfa, Jeki Refialdinata, dan Budi Haryono, “Hubungan Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum ‘Aisyiyah Padang,” *Menara Ilmu* 14, no. 1 (15 Juli 2020)

dukungan manajemen berupa Kepemimpinan atau keteladanan Perilaku Pimpin hal ini adalah keteladanan perikalu peminpin dalam berkomunikasi.⁴⁴

Sebagaimana beberapa hasil penelitian terdahulu yang dilakukan mengemukakan hasil penelitiannya pada karyawan di Bank Jatim Cabang Malang bahwa pengaruh variabel komunikasi organisasi berhubungan secara signifikan terhadap kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan besarnya pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian ini menyebutkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja, dengan indikator komunikasi yaitu saluran formal, struktur wewenang, spesialisasi kerja, kepemilikan informasi.⁴⁵

Pemimpin memiliki peranan penting dalam mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin menjadi tokoh yang menentukan orang-orang yang tepat untuk organisasi guna membantu pencapaian visi dan misi tersebut. Selain itu, didukung oleh pemimpin yang dapat melayani, terus belajar, memperbaiki kesalahan yang dilakukan, mengevaluasi pelaksanaan kegiatan, serta memotivasi pegawainya. Kemampuan berkomunikasi adalah alat yang paling penting untuk dimiliki pemimpin untuk dapat menjalankan peranannya tersebut. Keputusan yang akan diambil oleh organisasi merupakan wewenang pemimpin, namun komunikasi yang tepat guna tentunya dapat memberikan kemudahan dalam pelaksanaan keputusan tersebut. Melakukan pembinaan serta motivasi agar dapat meningkatkan kinerja dan semangat pegawainya juga memerlukan kemampuan berkomunikasi. Kemampuan komunikasi tersebut pun perlu dikombinasikan dengan gaya kepemimpinan yang efektif sehingga dapat menciptakan suasana berorganisasi yang dapat memotivasi para pegawainya untuk memberikan kinerja terbaiknya.⁴⁶

H. Penutup

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting bagi pemimpin untuk menyampaikan ide dan gagasannya dalam penciptaan dan pemeliharaan sistem pengukuran kinerja. Komunikasi dari berbagai arah, berasal dari top-down, bottom-up dan secara horizontal berada yang ada di dalam dan lintas organisasi akan dapat mempengaruhi pengambilan keputusan oleh pimpinan. Pemimpin yang memiliki kompetensi komunikasi yang tinggi seringkali dipersepsikan oleh pegawainya sebagai seorang pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinannya secara efektif. Oleh karenanya pemimpin juga harus memahami perilaku kerja organisasi sehingga mampu berkomunikasi untuk menyampaikan tujuan organisasi dengan cara yang tepat. Apabila komunikasi organisasi juga dipahami sebagai bagian dari perilaku kerja maka semua unsur terkait dalam organisasi mampu memahami tujuan organisasi yang disampaikan melalui gaya komunikasi pimpinan maka akan tercipta perilaku kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada anggota organisasi tersebut sehingga tujuan organisasi tercapai dengan baik. Komunikasi organisasi sangat berperan penting dalam hubungannya dengan kepemimpinan dan perilaku kerja mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan hasil tulisan artikel ini, maka penulis merekomendasikan adanya penelitian lanjutan mengenai bentuk komunikasi yang efektif di era digital pada lembaga pendidikan Islam agar tujuan organisasi dapat tercapai.

⁴⁴ Masduki Asbari, Priyono Budi Santoso, dan Agus Purwanto, "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0," *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)* 8, no. 1 (10 Desember 2019): 7

⁴⁵ Ibid: 49

⁴⁶ Dede Mahmudah, *Komunikasi, Gaya Kepemimpinan*, Op. Cit: 62

DAFTAR PUSTAKA

- Abu Bakar, Hassan, dan Che Su Mustaffa. "Organizational Communication in Malaysia Organizations: Incorporating Cultural Values in Communication Scale." *Corporate Communications: An International Journal* 18, no. 1 (25 Januari 2013)
- Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2000.
- Asbari, Masduki, Priyono Budi Santoso, dan Agus Purwanto. "Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Perilaku Kerja Inovatif pada Industri 4.0." *JIM UPB (Jurnal Ilmiah Manajemen Universitas Putera Batam)* 8, no. 1 (10 Desember 2019)
- Azhariman, Hatif. "Keadilan Organisasi sebagai Variabel Mediasi antara Komunikasi Organisasi dengan Kepuasan Kerja Karyawan PT. Telkom Surabaya." *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)* 2, no. 4 (2014).
- Effendy, Onong Uchjana. *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*. Bandung: Rosda Karya, 2011.
- Fajar, Marhaeni. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. 1 ed. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009.
- Furqon, Chairul. "Hakikat komunikasi organisasi." *Hakikat Komunikasi Organisasi* 2, no. 15 (2003)
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses Jilid 1*. Disunting oleh Lyndon Saputra. Diterjemahkan oleh Nunuk Ardiani. 5 ed. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Goldhaber, Gerald M. *Organizational Communication*. 4th ed. Dubuque, Iowa: Wm.C. Brown, 1986.
- Jubaedah, Edah. "Analisis Hubungan Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Komunikasi Dalam Organisasi." *Jurnal Ilmu Administrasi: Media Pengembangan Ilmu Dan Praktek Administrasi* 6, no. 4 (2009)
- Kusumawati, Diah Ayu. "Peningkatan Perilaku Kerja Islami dengan Budaya Organisasi Islami sebagai Variabel Moderasi." *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)* 2, no. 1 (1 Mei 2015)
- Luthans, Fred. *Perilaku Organisasi*. Disunting oleh Shekar Purwanti. Diterjemahkan oleh Vivin Andhika Yuwono. 10 ed. Yogyakarta: Andi, 2006.
- Madlock, Paul E. "The Link Between Leadership Style, Communicator Competence, and Employee Satisfaction." *The Journal of Business Communication* (1973) 45, no. 1 (2008)
- Mahmudah, Dede. *Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Dan Motivasi Dalam Organisasi.*" *Jurnal Studi Komunikasi dan Media* 19, no. 2, (2015)
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2000.
- Marta, Jujung Dwi, dan Dewie Tri Wijayati. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. X." *BISMA (Bisnis dan Manajemen)* 8, no. 2 (27 Februari 2018)
- Maulana, Thernando. "Analisa Perilaku Kerja Karyawan Di De Boliva Surabaya Town Square." *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa* 1, no. 2 (30 Juli 2013)
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, dan Shane R. Premeaux. *Human Resource Management*. 8th ed. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2002.
- Najmulmunir, Nanang, Abd. Wahid Hasyim, dan Ema Triana. "Hubungan Budaya Organisasi dan Komunikasi dengan Kinerja Guru." *Edukasi* 1, no. 2 (September 2009)
- Nelson, Debra L., dan James C. Quick. *Organizational Behavior: Foundations, Realities, and Challenges*. Minneapolis: West Pub. Co, 1994.
- Notoatmodjo, Soekidjo. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta, 1992.

- Pace, R. Wayne, dan Don F Faules. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Diterjemahkan oleh Deddy Mulyana, Engkus Kuswarno, dan Gembirasari. Cet. 6. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010.
- Parashakti, Ryani Dhyana, dan Dede Irfan Setiawan. "Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan pada Bank BJB Cabang Tangerang." *Jurnal Samudra Ekonomi dan Bisnis* 10, no. 1 (6 Februari 2019).
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Disunting oleh Triyana Iskandarsyah. Diterjemahkan oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: Prenhallindo, 1996.
- Sedarmayanti. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi, dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Cet. 1. Bandung: Refika Aditama, 2007.
- Smart, William B., dan Donna T. Smart, ed. *Over The Rim*. Utah State University Press, 1999.
- Sukarja, Rahmat, dan Machasin '. "Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Riau." *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis* 7, no. 2 (4 Oktober 2015)
- Terry, George Robert. *Principles of Management*. 7th ed. Homewood, Ill: R. D. Irwin, 1977.
- Yundelfa, Mandria, Jeki Refialdinata, dan Budi Haryono. "Hubungan Komunikasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan dengan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum 'Aisyiyah Padang.'" *Menara Ilmu* 14, no. 1 (15 Juli 2020).
- Zahara, Evi. "Peranan Komunikasi Organisasi bagi Pimpinan Organisasi." *Warta Dharmawangsa*, no. 56 (8 Juni 2018)