

PERANAN KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI (Studi Kasus Peran Pimpinan dalam Menjaga Soliditas Karyawan di PT. Nippon Indosari Corpindo)

Sastra Abijaya¹, Eka Wildanu², Agus Jamaludin³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Cirebon

¹sastraabijaya@umc.ac.id

²eka.wildanu@umc.ac.id

³agus.jamal@umc.ac.id

Abstract - Leadership is the attitude and behavior to influence subordinates so that they are able to work together, so as to form a harmonious relationship with the consideration of efficiency and effectiveness aspects to achieve the predetermined work productivity figures. Path-goal leadership theory explains how a leader's behavior affects the motivation and work performance of his subordinates, in different work situations. Research into leadership began in 1945, initiated by the Bureau of Affairs and Research at Ohio State University. The ability to control resources and other factors to achieve organizational goals is an effort that must be made in every organization. In analyzing the data in this study, the process carried out by the author was to compile interview transcriptions, field notes, and other collected materials. The process of analysis involves working with data, organizing and breaking it down into manageable units, summarizing them, searching for patterns, and discovering what is important and what needs to be learned. Communication is very important in management because it is one of the tools to guide, motivate, monitor or observe and evaluate the implementation of company management. Usually communication will have different functions and benefits according to the conditions, themes and participants involved in the communication event. Organizations need to communicate fluently and effectively when achieving their goals to ensure continuous improvement or quality improvement in organizational performance and human resource performance. Therefore, almost all members of the organization must understand the organizational communication process in order to understand correctly that there are no errors in communication between them.

Keywords: Leadership, Organization, PT. Nippon

Abstrak – Kepemimpinan adalah sikap dan perilaku untuk memengaruhi para bawahan agar mereka mampu berkejasama, sehingga membentuk jalinan kerja sama yang harmonis dengan pertimbangan aspek efisiensi dan efektivitas untuk mencapai angka produktivitas kerja sesuai dengan yang telah ditetapkan. Teori kepemimpinan jalan-tujuan menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Kemampuan mengendalikan sumber daya dan serta faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan usaha yang harus dilakukan dalam setiap organisasi. Dalam melakukan analisis data pada penelitian ini, proses yang dikerjakan oleh penulis adalah dengan menyusun transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi lain yang dikumpulkan. Proses analisis melibatkan pekerjaan dengan data, penyusunan, dan pemecahannya ke dalam unit-unit yang dapat ditangani, perangkumannya, pencarian pola-pola, dan penemuan apa yang penting dan apa yang perlu dipelajari. Komunikasi sangat penting dalam manajemen karena merupakan salah satu alat untuk memandu, memotivasi, memantau atau mengamati dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen perusahaan. Biasanya komunikasi akan memiliki fungsi dan manfaat yang berbeda sesuai dengan kondisi, tema dan peserta yang terlibat dalam acara komunikasi tersebut Organisasi perlu berkomunikasi dengan lancar dan efektif ketika mencapai tujuan mereka untuk memastikan peningkatan berkelanjutan atau peningkatan kualitas dalam kinerja organisasi dan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, hampir semua anggota organisasi harus memahami proses komunikasi organisasi agar dapat memahami dengan benar bahwa tidak ada kesalahan dalam komunikasi di antara mereka.

Kata Kunci: Kepemimpinan, Organisasi, PT. Nippon

1. PENDAHULUAN

Kehidupan manusia tidak terlepas dari sifat ketergantungan dengan makhluk-makhluk lain. Interaksi manusia yang satu dengan yang lainnya sering kali menimbulkan keinginan untuk hidup dalam satu kelompok, baik itu kelompok yang besar maupun kelompok yang kecil sekalipun.

Kemampuan berkomunikasi menunjukkan bahwa seseorang berhasil mengirimkan pesan dengan jelas, manusiawi dan efektif. Kemampuan ini juga dapat tercermin dengan menerima pesan terkirim secara akurat. Kemampuan komunikasi juga mengacu pada pemahaman seseorang tentang aspek sosial komunikasi.

Banyak ahli telah mendefinisikan metode komunikasi. Ada perbedaan khusus di antara mereka karena mereka menggunakan perspektif yang sedikit berbeda. Dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses yang terdiri dari serangkaian proses yang saling terkait, yang tujuan akhirnya mempengaruhi perilaku, sikap dan keyakinan.

Komunikasi tidak terbatas pada menyampaikan pesan melalui percakapan tatap muka. Komunikasi juga dapat dilakukan dengan berbagai cara, tergantung situasi yang dihadapi organisasi. Penulis membagi bentuk komunikasi menjadi beberapa bentuk komunikasi, yang pada dasarnya dapat dibedakan menjadi komunikasi lisan dan tertulis serta komunikasi lisan dan non verbal.

Organisasi adalah sekumpulan orang yang bekerja sama dengan menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan pencapaian tujuan ini sangat bergantung pada beberapa faktor, termasuk ketersediaan sumber daya keuangan, kerja tim melalui insentif, dan komitmen bersama untuk

mencapai hasil terbaik (Arifin, dkk. 2017:123).

Salah satu kriteria untuk mengevaluasi efektivitas kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan. Metode kuno mempelajari kepemimpinan adalah mempelajari karakteristik kepemimpinan. Fiedler dalam Arifin (2017:128-130) menemukan teori kontingensi kepemimpinan pertama yang terkenal, Dia mengadopsi metode yang mencocokkan pemimpin dengan situasi di mana dia akan berhasil.

Teori kepemimpinan tujuan menjelaskan bagaimana perilaku pemimpin mempengaruhi motivasi dan prestasi kerja bawahan di lingkungan kerja yang berbeda (Arifin, dkk. 2017:135). Kemampuan untuk mengontrol sumber daya dan faktor lain untuk mencapai tujuan organisasi merupakan upaya yang harus dilakukan oleh setiap organisasi (Arifin, dkk. 2017:137).

Kepemimpinan adalah tentang mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan, memungkinkan mereka untuk bekerja sama, sehingga membentuk kolaborasi yang harmonis berdasarkan efisiensi dan efektivitas untuk mendapatkan data produktivitas kerja berdasarkan hasil yang telah ditentukan (Arifin, dkk. 2017:143).

Dalam mempelajari komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, terdapat tiga hal penting, yaitu informasi yang menjadi sumber komunikasi, cara menangani komunikasi, dan komunikasi antar orang dalam organisasi. Bahkan akibat terhambatnya proses komunikasi, sering kali komunikasi gagal.

Keith Davis (Supomo, dkk. 2018:161-162) menjelaskan proses komunikasi sebagai metode di mana pengirim (pengirim) pesan dapat menyampaikan pesannya ke penerima pesan (penerima). Ini membutuhkan enam tahap, yaitu

pembuahan, *encode*, *transmit*, *receiver*, *decode*, dan *use*.

Kemampuan berkomunikasi akan memiliki prospek yang semakin besar untuk pengembangan karier di bidang apa pun. Karena komunikasi ada dimana-mana. Kita bisa masuk ke organisasi atau perusahaan mana saja, karena setiap organisasi pasti membutuhkan orang yang bisa berkomunikasi secara lisan maupun tertulis (Farid, dkk. 2011:11).

Redding dan Sanborn (Masmuh. 2010:5) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah tentang mengirim dan menerima informasi dalam organisasi yang kompleks. Bidang ini meliputi komunikasi internal, hubungan interpersonal, hubungan serikat manajemen, komunikasi atas dan bawah atau komunikasi antara atasan dan bawahan, komunikasi atasan atau komunikasi antara bawahan dan atasan, komunikasi atau komunikasi horizontal dengan orang-orang pada level yang sama level yang sama dalam organisasi, pertukaran keterampilan dan bahasa lisan, mendengarkan, menulis, dan pertukaran evaluasi program.

Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss (Masmuh. 2010:5) mengatakan sebagian orang meyakini bahwa beberapa ciri utama komunikasi organisasi merupakan faktor struktural dalam organisasi yang menuntut anggotanya untuk bertindak sesuai dengan peran yang diharapkan. Pada saat yang sama, R. Wayne Pace dan Don F. Faules membagi definisi komunikasi organisasi menjadi dua kategori, yaitu definisi fungsional dan definisi penjelas.

Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah pelaksanaan dan interpretasi pesan antara departemen komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang memiliki hubungan hierarkis satu sama

lain dan beroperasi di lingkungan (Masmuh. 2010:5).

Pada saat yang sama, definisi penjelasan dari komunikasi organisasi cenderung menekankan pada aktivitas pemrosesan pesan yang terkandung dalam "batasan organisasi". Dengan kata lain, definisi penjelas komunikasi organisasi adalah proses menciptakan makna untuk menciptakan, memelihara, dan mengubah interaksi organisasi (Masmuh. 2010:5-6).

Secara teoretis, gerakan ilmiah tentang organisasi sebenarnya telah dimulai sekitar akhir abad yang lalu, saat para insinyur Amerika Serikat dan Eropa mencari dan mengembangkan cara-cara baru untuk mengelola suatu perusahaan (Arifin, dkk. 2017:5).

Banyak kalangan yang memandang organisasi hanya sebagai suatu bentuk pelembagaan yang dipergunakan sebagai alat untuk mengoordinasikan dan mengendalikan sekelompok orang. Untuk itu, organisasi terdiri dari tingkatan-tingkatan secara vertikal, departemen, hubungan wewenang dan sebagainya (Arifin, dkk. 2017:25-26).

Pentingnya budaya dalam organisasi begitu tinggi sehingga banyak ahli teori organisasi baru-baru ini menyadari dan menyadari bahwa budaya dapat memberikan warna tersendiri pada hubungan antar anggota dalam organisasi (Arifin, dkk. 2017:26).

Penanda keputusan dapat diartikan sebagai proses evaluasi dan pemilihan dari berbagai opsi dengan menentukan opsi yang paling menguntungkan berdasarkan minat yang telah ditentukan. Banyak orang membuat keputusan berdasarkan intuisi (Arifin, dkk. 2017:174).

Banyak orang yang sukar mengambil keputusan tidak yakin bahwa hal itu dapat diperbaiki. Tetapi mereka menganggap bahwa kesanggupan tersebut merupakan pembawaan sejak

lahir. Faktor genetik pastilah memengaruhi pelaku seseorang dalam mengambil keputusan serta melaksanakannya (Arifin, dkk. 2017:175).

Walaupun para manajer memiliki latar belakang dan jarak gaya hidup yang berbeda, mereka tetap menghadapi masalah yang cukup rumit, yaitu mereka harus mengambil keputusan. Disarankan oleh Herbert Simon. Secara umum, Simon membedakan dua jenis pengambilan keputusan, yaitu: (1) pengambilan keputusan prosedural dan (2) pengambilan keputusan non-prosedural (Arifin, dkk. 2017:176).

Keputusan yang terprogram (*programmed decision*) adalah keputusan yang terstruktur atau yang muncul berulang-ulang. Keputusan prosedural ini akan membatasi kebebasan manajer sampai batas tertentu. Pada saat yang sama, keputusan tidak terprogram (keputusan tidak terprogram) dan tidak terstruktur (tidak terstruktur) saat keputusan pertama kali muncul. Karena masalah tidak muncul dengan cara yang persis sama seperti sebelumnya, atau karena masalah itu rumit atau sangat penting (Arifin, dkk. 2017:176-177).

2. METODE PENELITIAN

Pengalaman penelitian dan sifat masalah penelitian yang sebenarnya terkait erat dengan teori yang mendasarinya. Oleh karena itu, perlu dikaji teori dan sudut pandang ilmiah yang menjadi dasar metode penelitian kualitatif. Alasan pemilihan metode penelitian kualitatif harus diringkas menjadi dua hal: (1) sifat data yang akan dikumpulkan dan dianalisis; (2) pertimbangan teoritis dan sudut pandang ilmiah (Afrizal. 2016:30). Istilah penelitian kualitatif menurut Kirk dan Miller (Meleong. 2017:2-3) mengacu pada aspek alam sebagai lawan dari kuantum atau kuantitas.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, penelitian kualitatif diartikan sebagai penelitian yang tidak melakukan perhitungan. Pengamatan kuantitatif melibatkan pengukuran tingkat karakteristik tertentu. Dengan kata lain, penelitian kuantitatif melibatkan kalkulasi, kuantitas atau kuantitas. Sedangkan Sugiyono (2011:2) berpendapat bahwa metode penelitian pada dasarnya adalah metode ilmiah untuk memperoleh data untuk tujuan dan kegunaan tertentu. Berdasarkan hal tersebut, ada empat kata kunci yang perlu diperhatikan yaitu pendekatan saintifik, data, tujuan dan kegunaan.

Dalam pandangan Meleong (2017:49), usaha untuk mengejar kebenaran lazim dilakukan oleh para filsuf, peneliti, maupun oleh para praktisi melalui model-model tertentu. Model tersebut biasanya dikenal dengan paradigma. Paradigma merupakan pola atau model tentang bagaimana sesuatu distruktur (bagian dan hubungannya) atau bagaimana bagian-bagian berfungsi.

Patton (dalam Mulyana, 2010:9) mendefinisikan paradigma atau perspektif sebagai suatu cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia nyata. Paradigma menurutnya tertanam kuat dalam sosialisasi para penganut. Paradigma menunjukkan pada mereka apa yang penting, absah, dan masuk akal. Paradigma juga bersifat normatif, menunjukkan kepada praktisinya apa yang harus dilakukan tanpa perlu melakukan pertimbangan eksistensial atau epistemologis yang panjang. Namun demikian, kata Patton, aspek paradigma inilah yang memungkinkan tindakan, dan kelemahannya adalah bahwa alasan untuk melakukan tindakan tersebut tersembunyi dalam asumsi-asumsi paradigma yang tidak dipersoalkan.

Dalam konteks penelitian sosial, menurut Atwar Bajari (2015:96-97), teknik-teknik yang sering digunakan untuk penelitian, yaitu observasi, angket (*kuesioner*), wawancara, analisis isi, kepustakaan, serta teknik-teknik proyektif. Dalam pengumpulan dan penggalan data di lapangan, tiap-tiap teknik memiliki tingkat keakuratan dan kekuatan serta kelemahan yang berbeda-beda.

Dalam melakukan analisis data pada penelitian ini, proses yang dikerjakan oleh penulis adalah dengan menyusun transkripsi wawancara, catatan lapangan, dan materi-materi lain yang dikumpulkan. Menurut Emzir (2016:85), proses analisis melibatkan pekerjaan dengan data, penyusunan, dan pemecahannya ke dalam unit-unit yang dapat ditangani, perangkumannya, pencarian pola-pola, dan penemuan apa yang penting dan apa yang perlu dipelajari.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Komunikasi sangat penting dalam manajemen karena merupakan salah satu alat untuk memandu, memotivasi, memantau atau mengamati dan mengevaluasi pelaksanaan manajemen perusahaan. Biasanya komunikasi akan memiliki fungsi dan manfaat yang berbeda sesuai dengan kondisi, tema dan peserta yang terlibat dalam acara komunikasi tersebut.

Organisasi perlu berkomunikasi dengan lancar dan efektif ketika mencapai tujuan mereka untuk memastikan peningkatan berkelanjutan atau peningkatan kualitas dalam kinerja organisasi dan kinerja sumber daya manusia. Oleh karena itu, hampir semua anggota organisasi harus memahami proses komunikasi organisasi agar dapat memahami dengan benar bahwa tidak ada kesalahan dalam komunikasi di antara mereka.

Keith Davis dalam Mangkunegara seperti dikutip Supomo, dkk (2018:161-162) berpendapat bahwa proses komunikasi merupakan suatu metode dimana pengirim suatu pesan dapat menyampaikan pesannya kepada penerima pesan tersebut. Ini membutuhkan enam tahap, yakni *ide, encode, transmit, receiver, decode, dan use*.

Strategi komunikasi juga memberikan kontribusi dalam keseluruhan aktivitas dan kinerja, serta capaian atas tujuan organisasi itu sendiri. Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa sebuah organisasi haruslah memiliki interaksi di antara anggotanya (Suryadi, 2018:52).

Setting komunikasi merupakan telaah yang dibutuhkan di mana-mana, termasuk menata struktur sebuah manajemen organisasi. Di mana dalam setiap struktur organisasi biasanya memiliki tiga komponen: kompleksitas, formalitas, dan sentralisasi (Suryadi, 2018:52).



Gambar 1 Presentasi Evaluasi Produk Antara Pimpinan dan Staf

Baik itu dari sudut pandang obyektif atau sudut pandang subjektif, Cara kita mengatur atau mengatur objek dan pikiran akan dipengaruhi oleh pandangan kita.

Metode objektif menunjukkan bahwa organisasi bersifat fisik dan spesifik, dengan struktur yang menetapkan batasan.

Istilah "organisasi" mengacu pada hal-hal yang berwujud termasuk orang-

orang, hubungan antarpribadi, dan tujuan. Beberapa orang menyebut metode ini sebagai pandangan organisasi sebagai wadah. Pendekatan subjektif memperlakukan organisasi sebagai aktivitas yang dilakukan oleh orang-orang. Organisasi terdiri dari interaksi dan transaksi yang melibatkan orang (Pace, dkk. 2015:11).



Gambar 2 Prinsip 3H sebagai Komitmen Bersama SDM Perusahaan

Karena pendekatan realis objektif mempromosikan gagasan bahwa dunia terdiri dari hal-hal konkret dan nyata, tidak mengherankan jika penekanan pada pentingnya struktur dalam mengarahkan perilaku. Meskipun mereka yang menganut pendekatan terstruktur menganggap bahwa struktur itu sendiri tidak sesuai, mereka lebih memilih struktur itu sendiri yang tidak memadai, tetapi mereka lebih memilih struktur, terutama struktur formal untuk menggambarkan organisasi. McPhee (1985) menyebutkan elemen organisasi yang terkandung dalam konsep struktur (Pace, dkk. 2015:18).

Dengan demikian, penulis menafsirkan bahwa komunikasi organisasi pada prinsipnya sebagai pelaksanaan dan interpretasi pesan antara bagian dari unit komunikasi organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang memiliki hubungan hierarkis satu sama lain dan beroperasi di lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi setiap kali setidaknya satu orang dalam organisasi melakukan kinerja.

Hal ini sejalan dalam pandangan Redfield dalam Pace, dkk (2015:48) bahwa ciri suatu organisasi formal berkaitan dengan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan di mana Hubungan terbentuk antar kantor daripada antar orang. Seluruh organisasi terdiri dari jaringan posisi, dan orang-orang yang menduduki posisi harus berkomunikasi dengan cara yang sesuai dengan posisi mereka.



Gambar 3 Kegiatan *Gathering* Menjadi Sarana Komunikasi yang Efektif dalam Sebuah Organisasi untuk Menciptakan Solidaritas Tim

Ketika tujuan bersama diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, maka perlu dirancang sebuah organisasi untuk mengkoordinasikan kegiatan banyak orang dan menginspirasi orang lain untuk membantu mereka. Komunikasi organisasi sering kali menekankan aktivitas pemrosesan pesan yang mengandalkan batasan organisasi. Dari perspektif penjelas (subjektif), komunikasi organisasi adalah proses menciptakan makna atas interaksi yang membentuk suatu organisasi. Berlawanan dengan organisasi sosial yang muncul ketika orang berinteraksi satu sama lain, beberapa organisasi secara khusus didirikan untuk tujuan tertentu.

Bisnis, dibentuk untuk menghasilkan barang-barang yang dapat dijual serikat kerja (*union*) diorganisasikan untuk memperkuat kekuasaan mereka dalam tawar-menawar (*bargaining power*) dengan para majikan badan badan pemerintah dibentuk untuk

mengatur keuangan (Pace, dkk. 2015:44).

Dengan mengamati perilaku mereka dan bagaimana mereka memahami perilaku ini, anggota organisasi menurut hemat penulis dapat dipahami dengan baik. Pengambilan keputusan yang bijaksana tidak mendahului semua tindakan manusia. Orang bertindak dan berinteraksi satu sama lain untuk memahami apa yang mereka lakukan.

Proses tertentu yang berlangsung dalam komunikasi di PT. Nippon Indosari Corpindo sebenarnya berbeda dalam komunikasi formal dan informal. Tentunya, setiap proses komunikasi dimulai dengan suatu masalah. Namun yang perlu dipahami adalah bahwa dalam hal ini yang dimaksud dengan masalah tidak serta merta berarti gap antara realitas dengan nilai ideal, melainkan gap yang lebih besar dari nilai sebenarnya. Singkatnya, masalah dapat berarti masalah apa pun yang memicu individu atau kelompok tertentu untuk merespons melalui komunikasi. Setiap proses komunikasi pasti menghadapi masalah tertentu di depan komunikator sehingga ia merasa perlu untuk merespons melalui komunikasi termasuk komunikasi organisasi. Setelah masalah tertentu terjadi, proses sebelum organisasi selanjutnya berkomunikasi adalah dengan memahami posisi komunikator dalam lingkungan organisasi. Biasanya, proses ini terjadi dengan sangat cepat dan sering kali tidak diperhatikan.

Komunikator, termasuk mereka yang berada dalam komunikasi organisasi, biasanya langsung menyadari posisinya dalam organisasi dan hubungannya dengan masalah yang dihadapi, sehingga proses ini biasanya terjadi dengan cepat. Komunikator tidak perlu menganalisis identitas dan perannya dalam organisasi, ia dapat segera menyadari apa yang ia butuhkan dan apa yang dapat ia lakukan

untuk organisasi. (<https://pakarkomunikasi.com/proses-komunikasi-dalam-organisasi>).

Setelah mengetahui posisi komunikator dengan baik, langkah selanjutnya adalah menentukan respons seperti apa yang perlu diambil dan bagaimana melakukannya. Dengan kata lain dalam proses ini komunikator akan menentukan tujuan komunikasi yang ingin dicapai.

Tujuan komunikasi yang ditetapkan akan diwujudkan dalam bentuk pesan setelah proses pengkodean tertentu. Oleh karena itu, ide-ide abstrak yang ada di benaknya bisa ditransformasikan ke dalam bentuk lain, orang lain juga bisa mengerti, dia akan menggunakan ini sebagai tujuan informasi.

Proses ini sebenarnya merupakan proses pengkodean yang memungkinkan ide-ide abstrak yang terkandung dalam pemikiran komunikator ditransformasikan ke dalam bentuk komunikasi lain. Menurut sistem pesan pengkodean biasanya mengikuti aturan tertentu, yang dapat dipahami oleh koresponden. Pengkodean dengan kode yang bisa dipahami koresponden pasti tidak akan membuahkan hasil, karena hanya dia yang bisa memahami pesannya.

Proses ini sebenarnya berkaitan erat dengan proses *encoding*. Proses *encoding* akan menghasilkan pesan tertentu yang akan disampaikan oleh koresponden kepada koresponden pilihannya. Tentu, koresponden harus memahami pesan yang dikirim koresponden. Oleh karena itu, pesan harus mengikuti aturan tertentu yang dapat dipahami oleh koresponden dan koresponden.

Bahasa adalah salah satu sistem pengkodean dan pesan yang digunakan oleh manusia saat ini. Tren komunikasi organisasi adalah menggunakan bahasa yang digunakan oleh anggota organisasi

atau sesuai dengan tujuan komunikasi yang dibutuhkan selama komunikasi. Apalagi dibandingkan dengan komunikasi tertulis, terdapat kecenderungan komunikasi lisan dalam organisasi

(<https://pakarkomunikasi.com/proses-komunikasi-dalam-organisasi>).

Langkah selanjutnya adalah meneruskan pesan dari koresponden kepada koresponden sebagai sasaran komunikasi. Penyampaian pesan ini dapat dilakukan sesuai dengan kebutuhan koresponden atau dalam konteks koresponden seseorang dengan posisi struktural yang lebih rendah dari koresponden juga akan menyesuaikan dengan posisi koresponden.

Proses mengomunikasikan pesan harus diselesaikan dengan benar untuk memastikan bahwa pesan tersebut dikomunikasikan dengan benar kepada koresponden sehingga mereka dapat memahami pesan dan menangkap makna pesan tersebut. Proses mengkomunikasikan pesan ini mungkin bergantung pada jenis model komunikasi skala besar yang dipilih oleh koresponden saat memproses pesan dalam jumlah besar.

Jika proses *encoding* dilakukan oleh komunikator, biasanya proses tersebut dilakukan oleh komunikator. *Decoding* adalah upaya untuk mengubah pesan menjadi makna yang ingin disampaikan oleh koresponden. Selama komunikator dan komunikator memiliki pengetahuan dan sistem pesan yang sama proses biasanya terjadi secara instan seperti dalam proses komunikasi lisan.

Dengan kata lain, jika komunikator menggunakan bahasa Inggris tetapi komunikator tidak mengerti bahasa Inggris, pesan bahkan mungkin tidak dapat diterjemahkan dengan benar sama sekali. Oleh karena itu, dalam

komunikasi organisasi, harus dipastikan terlebih dahulu bahwa komunikator memiliki sumber daya yang sama untuk memahami pesan yang dikirim.



Gambar 4 Koordinasi Coverage Area

Proses selanjutnya dalam mengatur komunikasi adalah menjelaskan maksud komunikasi atas pesan yang diterjemahkan dari komunikasi. Dalam proses ini, koresponden akan mencoba menjelaskan maksud atau tujuan pesan tersebut. Hasil interpretasi akan tergantung pada kemampuan komunikator dalam memahami pesan. Banyak faktor yang menentukan bagaimana koresponden merespons pesan yang dikirimkan oleh koresponden. Beberapa komunikator mengalami kesulitan dalam memahami maksud komunikator, sedangkan beberapa orang memiliki kemampuan yang baik dalam memahami maksud komunikator.

Bila hal ini terjadi, komunikator yang bijak akan berusaha untuk menyederhanakan pesan agar sebagian besar komunikator dapat memahami pesan tersebut dengan baik. Cara menafsirkan maksud tergantung pada komponen-komponen komunikasi yang digunakan dalam komunikasi organisasi. Setelah koresponden memahami pesan tersebut dengan baik tentu akan timbul dorongan untuk merespons pesan yang dikirimkan koresponden. Namun pemberian umpan balik ini bisa langsung tidak langsung, verbal atau nonverbal dan berbagai bentuk lainnya.

Umpan balik yang beragam ini dapat disebabkan oleh perbedaan hubungan antara komunikator. Misalnya, karyawan *office boy* tidak akan bisa langsung mengungkapkan pandangannya kepada direksi perusahaan karena hubungan antara direksi dan karyawan *office boy* relatif panjang. Oleh karena itu, dalam jangka panjang, umpan balik yang diterima eksekutif perusahaan dari *office boy* tentang pesannya mungkin tidak langsung, tetapi tidak seketika dalam jangka panjang. Umpan balik juga bisa kita anggap sebagai salah satu jenis berita yang ada di organisasi.

Kesalahan terbesar yang biasanya dilakukan oleh pimpinan atau manajer-selain berpikir bahwa semua kebijaksanaan berasal dari mereka-adalah kegagalan untuk memahami bahwa komunikasi harus benar-benar dua arah. Seorang pemimpin harus menyampaikan ide kepada orang lain dan mendengar ide mereka. Jika pemimpin dapat menunjukkan kepada kolega bahwa harus terbuka terhadap pemikiran-pemikiran mereka, mereka juga lebih mungkin terbuka terhadap pemikiran-pemikiran pemimpinnya (Masmuh, 2010:282).

Selanjutnya, tidak kalah penting adalah pemilihan media. Media merupakan sesuatu yang dapat digunakan untuk menyampaikan suatu pesan kepada khalayak. Dalam hal komunikasi organisasi, media dapat berupa informasi tertulis maupun lisan yang dapat dikomunikasikan langsung oleh komunikator atau orang lain atas nama komunikator.

Pemilihan media dapat menentukan misalnya tingkat efektivitas penyampaian pesan dalam jumlah komunikasi yang sangat besar. Oleh karena itu, penyampaian pesan secara tertulis mungkin lebih efektif daripada penyampaian pesan melalui

komunikasi lisan. Jika ada elemen komunikasi politik yang dipertimbangkan, maka pilihan media akan sangat berbeda dari biasanya.

Seorang pimpinan harus matang dalam merumuskan sebuah gagasan. Karena pada tahap pengembangan ide ini sangat menentukan terhadap keefektifan proses komunikasi selanjutnya. Pada tahap pemrosesan kata-kata, simbol-simbol yang diorganisasi ke dalam bentuk atau ke model yang sesuai dengan apa yang dimaksud oleh sender.

Selanjutnya, adalah tahap transmit di mana pengiriman pesan yang menggunakan metode dan saluran komunikasi yang dapat diterima oleh penerima pesan. Dalam tahap ini, pimpinan selaku sender perlu memelihara saluran komunikasi agar bebas dari hambatan dengan cara memberikan perhatian kepada *receiver* atau penerima pesan.

Bila pendengaran *receiver* mengalami gangguan, maka pesan yang diterima bisa saja mengalami penyimpangan atau kesalahpahaman. Sebaliknya, di tahap *decode*, *receiver* dapat menerima pesan dari *sender* secara jelas. Kemudian di tahap akhir yaitu *use*, atau kemampuan *receiver* menggunakan pesan yang diterimanya. Dalam hal ini, komunikasi antara pimpinan dan bawahan di PT. Nippon Indosari Corpindo dianggap efektif manakala *receiver* (bawahan) dapat menerima pesan dengan baik, mengerti, menyetujui, menggunakannya, dan mendapatkan umpan balik atau *feedback* terhadap pesan yang diterima.

Tidak kalah pentingnya, proses komunikasi akan berjalan efektif jika baik *sender* maupun *receiver* memiliki kemampuan atau keterampilan yang sama satu dengan lainnya, termasuk sikap, pengetahuan, serta media saluran yang digunakan keduanya. Kata-kata membantu komunikator dan

komunikator dalam proses pertukaran makna dan makna, tetapi proses interpretasi biasanya salah. Tidak adanya hubungan antara lambang (kata) dengan kata yang disimbolkan dapat menyebabkan penafsiran kata menjadi sangat berbeda dengan arti sebenarnya.

4. KESIMPULAN

Proses tertentu yang berlangsung dalam komunikasi di PT. Nippon Indosari Corpindo sebenarnya berbeda dalam komunikasi formal dan informal. Tentunya, setiap proses komunikasi dimulai dengan suatu masalah. Namun perlu dipahami bahwa yang dimaksud dengan masalah dalam hal ini tidak serta merta berarti kesenjangan antara realitas dengan nilai ideal yang dimiliki seseorang, tetapi lebih luas dari itu. Singkatnya, masalah dapat berarti masalah apa pun yang memicu individu atau kelompok tertentu untuk merespons melalui komunikasi.

Setiap proses komunikasi pasti menghadapi masalah tertentu di depan komunikator, sehingga ia merasa perlu untuk merespon melalui komunikasi. Termasuk komunikasi organisasi. Setelah masalah tertentu terjadi, proses sebelum organisasi selanjutnya berkomunikasi adalah dengan memahami posisi komunikator dalam lingkungan organisasi. Biasanya, proses ini terjadi dengan sangat cepat, dan sering kali terjadi tanpa disadari.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2016). *Metode Penelitian Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian dalam Berbagai Disiplin Ilmu*. Jakarta: Rajawali Pers
- Arifin, Rois, dkk. (2017). *Budaya dan Perilaku Organisasi*. Malang:

Empat Dua Kelompok Intrans Publishing

- Bajari, Atwar. (2015). *Metode Penelitian Komunikasi: Prosedur, Tren, dan Etika*. Bandung: Simbiosis Rekatama Media
- Emzir. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Analisis Data*. Jakarta: Rajawali Pers
- Farid, Hamid, dkk. (2011). *Ilmu Komunikasi: Sekarang dan Tantangan Masa Depan*. Edisi Pertama. Jakarta: Kencana
- Masmuh, Abdullah. (2010). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif: Teori dan Praktik*. Malang: UMM Press
- Meleong, Lexy. (2017). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Mulyana, Deddy. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Pace, Wayne, dkk. (2015). *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Penerjemah Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Sugiyono, (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supomo, dkk. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya
- Suryadi, Edi. (2018). *Strategi Komunikasi*. Bandung: Remaja Rosdakarya
- <https://pakarkomunikasi.com/pola-komunikasi-organisasi>