

## **Optimalisasi Komunikasi Organisasi Pada Perusahaan di Masa Pandemi Covid-19 (Approaches and Processes: Katherine Miller)**

**Devy Putri Kussanti<sup>1</sup>, Taqwa Sejati<sup>2</sup>, Dian Pangestu<sup>3</sup>, Fachmi Arya Pangestu<sup>4</sup>, Samunal Gozi<sup>5</sup>**

Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Bina Sarana Informatika  
devy.dpk@bsi.ac.id, taqwasejati87@gmail.com

### **ABSTRAKSI**

Sebuah perusahaan ataupun instansi jika dihadapkan dengan konflik maka hal yang harus dilakukan bukanlah menghindari konflik tetapi mengelola konflik, konflik dapat dihadapi dan dikelola dengan cara mengetahui lebih awal penyebabnya darimana dan juga memahami bagaimana cara untuk pemecahan permasalahan yang ada. Seorang pemimpin harus dapat memberikan teladan yang baik dalam segi komunikasi dan juga tindakan selain itu seorang pemimpin juga harus dengan sigap mengatasi permasalahan dengan cara mengelola konflik. Beberapa tindakan komunikasi yang digunakan ialah dengan melakukan komunikasi sebaik mungkin baik secara vertical maupun secara horizontal kepada seluruh jajaran yang ada di perusahaan. Berdasarkan teori Katherine Miller maka dapat dikaji lebih dalam lagi mengenai bagaimana seharusnya seorang pemimpin mengelola konflik dengan baik dan benar. Melalui optimalisasi dalam komunikasi organisasi terlebih di masa pandemic covid-19 inilah maka akan terlihat kontribusi dari seorang pemimpin di suatu perusahaan. Maka pentingnya gaya kepemimpinan dalam sebuah perusahaan merupakan langkah dari keberhasilan sebuah perusahaan.

**Kata Kunci: Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan**

### **ABSTRACT**

*If a company or agency is faced with a conflict, the thing that must be done is not to avoid conflict but to manage conflict, conflict can be faced and managed by knowing in advance where the cause is and also understanding how to solve existing problems. A leader must be able to provide a good role model in terms of communication and action. In addition, a leader must also swiftly solve problems by managing conflict. Some communication measures used are to communicate as well as possible both vertically and horizontally to all levels in the company. Based on Katherine Miller's theory, it can be studied more deeply about how a leader should manage conflict properly and correctly. Through optimization in organizational communication, especially during the Covid-19 pandemic, the contribution of a leader in a company will be seen. So the importance of leadership style in a company is a step towards the success of a company.*

**Keyword: Communications and Leadership Style**

### **PENDAHULUAN**

Putnam dan Poole (1987) memberikan definisi yang berupa komponen penting konflik dalam organisasi, dimana konflik sebagai "interaksi orang-orang yang saling bergantung yang melihat posisi tujuan, tujuan, dan nilai-nilai, dan yang melihat pihak lain berpotensi mengganggu pencapaian tujuan-tujuan ini. Terdapat 3 (tiga) karakteristik umum yang mungkin kita anggap sebagai konflik:

- a. Tujuan yang tidak kompatibel
- b. Saling ketergantungan
- c. Interaksi

Beberapa contoh konflik dalam organisasi, diantaranya berasal dari ide-ide yang kontradiktif tentang distribusi sumber daya organisasi, manajemen atau tenaga kerja mengenai distribusi penggajian dan tunjangan, seorang manajer yang percaya pada kepatuhan ketat terhadap jam waktu mungkin berbenturan dengan karyawan baru yang percaya menyelesaikan pekerjaan dengan jadwal yang lebih fleksibel. Komunikasi

merupakan esensi dari konflik karena dapat mengalami pembentukan isu-isu yang berlawanan, membingkai persepsi konflik yang dirasakan, dapat menimbulkan emosi dan persepsi ke dalam perilaku konflik. Dengan demikian, melalui komunikasilah konflik itu terjadi dan melalui komunikasi konflik itu ditangani.

Konflik dapat dikelola dengan dengan proses negosiasi dan memeriksa peran yang dapat dilakukan dengan melibatkan pihak ketiga dalam membantu individu mengatasi konflik organisasi serta dengan mengadakan Komunikasi dalam Organisasi.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menurut Zorn, Page, dan Cheney kaidah utama dalam ilmu manajemen organisasi adalah "Organisasi harus memiliki mekanisme yang mengatur bagian yang terpenting yaitu "perubahan yang berkelanjutan". Tujuannya ialah untuk membentuk organisasi yang fleksibel yang dapat beradaptasi dengan cepat terhadap perubahan lingkungan. Konsekuensinya ialah terjadi

perubahan sistem yang mendasar yang harus diikuti oleh level pimpinan tertinggi sampai terendah. Terdapat 4 proses perubahan dalam organisasi, yakni:

1. Pertimbangan dalam melakukan proses perubahan organisasi.
2. Bagaimana peran komunikasi dalam proses perubahan ini.
3. Bagaimana model kepemimpinan yang tepat dalam mengawal proses perubahan ini.
4. Bagaimana peran komunikasi dalam sebuah model kepemimpinan.

Tidak ada organisasi yang tetap statis. Menurut hasil penelitian Kimberly & Miles "Organisasi yang terjebak dalam kebiasaan prosedural atau manajerial sering tidak berumur Panjang". Maka banyak organisasi secara alami berevolusi dan beradaptasi dengan kebutuhan lingkungan. Beberapa model siklus kehidupan organisasi oleh Hannan & Freeman ialah:

Fase Perusahaan mengembangkan pasar dan menciptakan system dan prosedur. Fase pertumbuhan di mana hubungan klien dikembangkan dan skala perusahaan tumbuh.

Fase "panen" yang stabil di mana perusahaan melayani klien yang sudah ada.

Fase Penurunan dimana layanan perusahaan menjadi tidak lagi sesuai dengan pasar dan perusahaan akhirnya kalah bersaing dengan perusahaan lain yang baru bermunculan.

Sedangkan Pendekatan dalam Perubahan dan Kepemimpinan:

1. Classic  
Perubahan dilihat dari pandangan negative. Posisi manajemen yang eksklusif dimana perubahan ditentukan oleh kemampuan dan keinginan manajemen.
2. Human Relations  
Perubahan dipandang sebagai proses manusia di mana faktor-faktor kepuasan karyawan diperhitungkan. Pemimpin di dorong untuk memperhatikan kebutuhan pekerja untuk menumbuhkan kepuasan kerja
3. Human Resources  
Perubahan dilakukan dengan memperhatikan sumberdaya manusia dalam melakukan perubahan dalam setiap tahapan perubahan.
4. System  
Perubahan disebabkan oleh akibat dari sebuah system, bisa akibat baik maupun akibat buruk dari sebuah sistem.
5. Cultural  
Praktek perubahan dipandang sebagai cerminan dari nilai dan asumsi organisasi. Perubahan yang efektif dan kepemimpinan yang efektif akan tergantung pada pemahaman tentang kepercayaan budaya dan kultur yang berlaku.
6. Critical  
Perubahan dan kepemimpinan organisasi yang direncanakan dapat dipandang sebagai mekanisme di

mana manajemen membangun dan memelihara hubungan kekuasaan dan wewenang atas karyawan.

Teori atau model dari kedua pembahasan di chapter 9 dan 10 mengenai proses manajemen konflik serta perubahan organisasi dan proses kepemimpinan menggunakan S-O-R Theory (Teori S-O-R) atau Stimulus Response Theory. Dimana teori S-O-R singkatan dari Stimulus-Organism-Response yang berasal dari psikologi. Objek material dari psikologi dan ilmu komunikasi adalah sama yaitu manusia yang jiwanya meliputi komponen-komponen seperti sikap, opini, perilaku, kognisi, afeksi dan konasi. Menurut stimulus response efek yang ditimbulkan adalah reaksi khusus terhadap stimulus sehingga seseorang dapat mengharapkan dan memperkirakan kesesuaian antara pesan dan reaksi komunikasi. Unsur-unsur dalam model ini adalah;

1. Pesan (stimulus, S)
2. Komunikan (organism, O)
3. Efek (Response, R). (Effendy, Onong Uchjana. 2003. Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: Citra Aditya)

Dalam proses perubahan sikap tampak bahwa sikap dapat berubah, hanya jika stimulus yang menerpa benar-benar melebihi semula. Mengutip pendapat Hovland, Janis dan Kelley yang menyatakan bahwa dalam menelaah sikap ada tiga variabel penting yaitu Perhatian, Pengertian dan Penerimaan. Stimulus atau pesan yang disampaikan kepada komunikan mungkin diterima atau mungkin ditolak. Komunikasi akan berlangsung jika ada perhatian dari komunikan. Proses berikutnya komunikan mengerti. Kemampuan komunikan inilah yang melanjutkan proses berikutnya. Setelah komunikan mengolahnya dan menerimanya, maka terjadilah kesediaan untuk mengubah sikap. (Effendy, Onong Uchjana. 2003. Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: Citra Aditya)

Menurut teori S-O-R proses dari perubahan sikap adalah serupa dengan proses belajar. Proses belajar yang dilakukan oleh individu, yakni:

Pesan (stimulus) yang diberikan komunikator kepada komunikan (organisme) dapat diterima atau ditolak oleh komunikan tersebut. Jika komunikan menolak stimulus yang diberikan, berarti stimulus tersebut kurang efektif untuk digunakan dalam mempengaruhi perhatian individu; sehingga proses belajar berhenti disini.

Namun apabila stimulus diterima, menandakan adanya perhatian dari komunikan (organisme). Komunikan mengerti stimulus yang diberikan oleh komunikator ini, berarti stimulus tersebut efektif digunakan dan proses belajar berlanjut.

Setelah itu komunikan (organisme) mengolah stimulus yang diterimanya, sehingga terjadi kesediaan untuk bertindak demi stimulus yang telah diterimanya atau dengan kata lain mengambil sikap.

Ditambah dukungan fasilitas serta dorongan dari lingkungan, maka akhirnya sikap yang diambil komunikan (individu) tersebut berlanjut menjadi sebuah tindakan, yaitu perubahan perilaku. (Effendy, Onong Uchjana. 2003.

Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: Citra Aditya)

Sedangkan tradisi yang masuk kedalam kedua chapter ini ialah tradisi sosiopsikologis yang berangkat dari ilmu psikologi aliran behaviorial dan mengkaji individu sebagai makhluk sosial. Tradisi sosiopsikologis memberi perhatian akan pentingnya interaksi yang mempengaruhi proses mental dalam diri individu dan berfokus pada perilaku sosial individu, variabel psikologis, efek individu, kepribadian dan sifat, persepsi, serta kognisi.

Tradisi ini melihat manusia sebagai kesatuan lahiriah dengan karakteristik yang mengarahkannya kepada perilaku mandiri dan juga melihat pikiran individu sebagai tempat memproses dan memahami informasi serta menghasilkan pesan. Dengan mengacu pada bagaimana perilaku komunikasi individu dapat diprediksi, bagaimana individu diperhitungkan dan mengakomodasi situasi-situasi komunikasi yang berbeda, bagaimana perilaku komunikasi mengadaptasi perilaku mereka, bagaimana informasi diasimilasi, diatur serta digunakan dalam menyusun rencana-rencana dan strategi pesan, dengan logika apa manusia membuat keputusan tentang bentuk pesan yang hendak digunakan, bagaimana pesan direpresentasikan dalam pikiran, bagaimana manusia menghubungkan penyebab-penyebab perilaku, bagaimana informasi diintegrasikan untuk membentuk sikap dan kepercayaan, bagaimana sikap berubah, bagaimana pesan-pesan diasimilasi dalam bentuk kepercayaan/sikap sistem, bagaimana ekspektasi dibentuk dalam interaksi dengan orang lain dan apa yang terjadi ketika ekspektasi tak tercapai.

## PEMBAHASAN

Ketika sebuah perusahaan ataupun instansi berhadapan dengan konflik maka hal yang harus dilakukan bukanlah menghindari konflik tetapi mengelola konflik, konflik dapat dihadapi dan dikelola dengan cara mengetahui lebih awal penyebabnya darimana dan memahami mengenai pemecahan permasalahan. Penekanan pada model komunikasi S-O-R lebih kepada pesan yang disampaikan harus mampu menumbuhkan motivasi dan dorongan bagi penerima pesan sehingga pesan dapat dengan cepat diterima dan selanjutnya terjadi perubahan sikap dan perilaku dari si penerima pesan. Selain itu teori atau model komunikasi ini dapat diterapkan juga sebagai strategi dalam menumbuhkan dan bahkan meningkatkan kesadaran seseorang mengenai suatu peraturan maupun keadaan yang sedang dihadapi. Dalam sebuah perusahaan seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang harus disesuaikan dengan banyak hal, seperti: perusahaan tersebut bergerak dibidang apa, mayoritas jenjang pendidikan karyawannya apa, berapa banyak jumlah karyawannya dan lain sebagainya.

Hal ini dikarenakan diterima atau tidaknya suatu stimulus yang diberikan komunikator kepada komunikan, sangat ditentukan oleh karakteristik komunikan, maka pendalaman terhadap karakteristik komunikan sangat diperlukan, untuk memperkuat tingkat keberhasilan stimuli

yang diberikan. Selain itu seorang pemimpin dituntut untuk memiliki kredibilitas yang tinggi di mata komunikan (penerima stimulus) dan juga harus memiliki kemampuan berkomunikasi serta daya tarik yang memadai sehingga dapat menarik perhatian komunikan.

Gaya kepemimpinan yang digunakan akan membawa kepada hasil dari keputusan atau tindakan yang akan diambil oleh seorang pemimpin bahkan mempengaruhi juga respon dari para karyawannya. Seorang pemimpin yang baik, bijak dan efektif ialah pemimpin yang dapat memberikan teladan yang baik dalam segi komunikasi dan tindakan. Apa yang dikatakan dan diperbuat seorang pemimpin pastilah akan menjadi panutan bagi karyawannya. Contohnya, ketika perusahaan sedang dilanda permasalahan atau collapse, seorang pemimpin harus dengan sigap mengatasi permasalahan dengan cara mengelola konflik. Awal mula pengelolaan konflik ialah dengan melakukan tindakan komunikasi yang baik kepada karyawannya, memberikan semangat dan kata-kata membangun untuk dengan sesegera mungkin membentuk tim pengelola konflik, dalam kondisi seperti ini pemimpin tidak hanya bertindak sebagai penyuruh atau otoriter tetapi juga harus terjun langsung dalam menangani dan mengelola konflik yang sedang menerjang perusahaan, pemimpin tetap memberikan perhatian pada karyawan dengan cara mengingatkan kembali schedule penting sampai pada berkabar mengenai menjaga kesehatan bagi karyawannya.

Tindakan yang dilakukan pemimpin diatas termasuk kedalam sebuah stimulus yang diberikan dari pemimpin kepada karyawan (komunikan) sehingga pada akhirnya karyawan akan memberikan respon kepada stimulus tersebut. Tindakan yang dilakukan pemimpin diatas masuk kedalam pemahaman sosiopsikologis yang baik, dimana pemimpin dapat dengan mudah beradaptasi dengan situasi dan kondisi yang sedang menerpa perusahaan serta dapat dengan cepat beradaptasi pula dengan para karyawan yang secara langsung terkena dampaknya dari kejadian perusahaan yang collapse tersebut.

Pada akhir tahun 2020, seluruh masyarakat dunia digemparkan dengan adanya pemberitaan mengenai virus yang mematikan dan membuat perekonomian tidak stabil, ialah Corona Virus Disease 2019 atau disingkat Covid-19 atau virus corona telah menyebar juga hingga Indonesia dan mengakibatkan kegaduhan disegala bidang, tidak terkecuali kesehatan dan perekonomian faktor pendidikan pun mengalami krisis penurunan penerimaan mahasiswa baru baik Perguruan Tinggi Negeri dan Perguruan Tinggi Swasta. Selain itu tsunami kecemasan akan terpaparnya Covid-19 membuat masyarakat Indonesia semakin terisolasi dengan pola individualisme mereka masing-masing. Contoh kondisi new normal terkait pandemik Covid-19 dengan kedua teori diatas ialah ada peraturan kerja baik dari absensi masuk dan pulang, waktu merokok, makan siang hingga beribadah Jumat yang sudah tersusun dengan baik sesuai dengan protokol kesehatan. Adalah perusahaan food and beverage besar di Indonesia, PT Coca-Cola Bottling Indonesia memberlakukan sistem kerja

3 shift yang pada awalnya saling berkelanjutan (shift 1: 07.00-15.00, shift 2: 15.00-23.00, shift 3: 23.00-07.00) kini berubah menjadi (shift 1: 08.00-15.30, shift 2: 16.30-23.30, shift 3: 24.00-07.30) hal ini untuk mengantisipasi bertemunya antar shift dan terjadi komunikasi.

Peraturannya pun sangat ketat, jika sudah saatnya pulang maka seluruh karyawan tidak diperbolehkan masih berada dilingkungan kantor, satpam akan dengan tegas menegur dan memberikan laporan ke pimpinan terkait karyawan yang masih berlama-lama dikantor. Bagi karyawan yang membawa kendaraan pada saat masuk ke wilayah kantor dan pabrik diwajibkan menggunakan masker, yang tidak menggunakan masker diwajibkan membeli terlebih dahulu masker dan jika tidak mematuhi peraturannya tidak diperkenankan masuk wilayah kantor maupun pabrik. Untuk makan siang di kantin pun sudah ditiadakan, kini karyawan diharapkan membawa makan siang sendiri dari rumah atau pesan makanan melalui delivery order. Dalam hal beribadah sholat Jumat pun perusahaan masih mewajibkan para Jemaah sholat Jumat untuk membawa masker dan menggunakan masker ketika masuk area masjid, mencuci tangan terlebih dahulu di pelataran parker masjid, dicek suhu tubuh pada saat akan masuk beranda masjid serta menjaga jarak atau social distancing disaat melakukan sholat Jumat.

Bagi karyawan yang hendak merokok pun disediakan smoking area khusus yang pada awalnya 1 ruangan bisa menampung hingga 10 lebih karyawan, kini hanya diperbolehkan 5-6 karyawan yang diperbolehkan berada di smoking area. Pada intinya perusahaan tidak memperbolehkan karyawan saling berkerumun dan tidak menjalankan protocol kesehatan. Seluruh pimpinan yang ada di perusahaan telah memberikan instruksi dan anjuran baik secara lisan maupun tertulis pasca selesainya WFO selama 3 minggu pada awal April 2020 lalu. Hal ini merupakan sebuah tindakan yang baik dalam menyikapi new normal saat ini, karena new normal bukan berarti normal. Kondisi pandemik masih berjalan dan kemungkinan yang tidak kita inginkan pun sudah seharusnya kita antisipasi dengan tindakan kita sebelum ketidakinginan tersebut terjadi secara tiba-tiba. Jaga kesehatan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan dapat memutus mata rantai penyebaran Covid-19 maka dari itulah sebagai individu yang memiliki akal, fikiran dan perasaan sudah sebaiknya menjalankan peraturan yang ada.

## PENUTUP

Dalam kasus diatas paradigma yang digunakan ialah konstruktivisme dikarenakan stimulus yang diberikan oleh seorang pimpinan (baik dari segi hermeutik dan dialektik) harus bersifat membangun dan menjelaskan faktor apa saja yang kedepannya akan menjadikan perusahaan dapat bangkit kembali dan menjadi lebih unggul dari sebelumnya.

Gambaran (secara fisik dari seorang pemimpin seperti berpakaian, rapih, bersih dan santun) serta tutur kata maupun komunikasinya harus mencerminkan seorang

pemimpin yang cerdas, bijaksana, dan dapat menjadi panutan bagi seluruh karyawannya. Selain itu pemimpin yang baik pun harus memilih media yang digunakan secermat mungkin agar pesan atau stimulus yang diberikan dapat diterima dengan mudah oleh karyawan. Media yang digunakan pemimpin juga harus sesuai dengan karakteristik karyawan, sehingga dapat mempermudah proses pemahaman. Sebagai salah satu contoh, diadakannya employee gathering dan reward bagi karyawan yang berprestasi merupakan beberapa strategi dalam memberikan media alternatif selain mengadakan kegiatan yang hanya di kantor saja, meskipun dalam employee gathering terdapat wejangan dan anjuran dari pimpinan perihal pekerjaan dan perusahaan tetapi perbedaan suasana dan ruangan juga mempengaruhi sisi psikologis tiap karyawan.

## REFERENSI

- Effendy, Onong Uchjana. 2003. Ilmu, Teori dan Filsafat Komunikasi. Bandung: Citra Aditya). Semedhi, Bambang. (2011) Sinematografi-Videografi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Littlejohn, Stephen & Foss, Karen. (2009). Teori Komunikasi (Theories of Human Communication). Jakarta. Salemba Humanika.
- Morissan. (2013). Teori Komunikasi. Bogor. Ghalia Indonesia.
- Ronda, Andi Mirza. 2018:14. Tafsir Kontemporer, Ilmu Komunikasi. Tangerang: Banten.
- Tasmuji, Dkk, Ilmu Alamiah Dasar, Ilmu Sosial Dasar, Ilmu Budaya Dasar, (Surabaya: IAIN Sunan Ampel Press, 2011)
- Thompson, Roy. (2000). *Grammar of The Shot*. Oxford: Focal Press.

## PROFIL PENULIS

**Devy Putri Kussanti, S.Sos, M.Si.** Profesi sebagai staf akademik dan dosen Fakultas Komunikasi dan Bahasa Universitas Bina Sarana Informatika Program Studi Hubungan Masyarakat.

**Taqwa Sejati.** Selain sebagai dosen ilmu komunikasi dan Bahasa di BSI, saya juga bekerja sebagai store manager Starbucks Indonesia, saya menyelesaikan pendidikan S1 dan S2 saya dengan ilmu yang linier yaitu ilmu komunikasi dan diterukan mengajar sebagai dosen ilmu komunikasi. Demikian penjelasan singkat tentang profile saya.