

BAB II

HOURENSOU DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

2.1 *Hourensou*

Hourensou merupakan istilah dalam dunia kerja di Jepang yang terdiri dari tiga kata, yaitu 報告 yang artinya melapor, 連絡 yang artinya memberitahu atau kontak, 相談 yang artinya diskusi atau konsultasi, yang menjadi dasar sistem komunikasi antar anggota dalam organisasi. Tujuan komunikasi *hourensou* adalah untuk meningkatkan koordinasi dan menghindari kesalahpahaman dalam berkomunikasi. *Hourensou* selain sebagai sistem komunikasi terstandarisasi, dijadikan juga sebagai budaya berkomunikasi di Jepang (Wawan, 2009:1)

Hourensou banyak digunakan di lingkungan perusahaan-perusahaan di Jepang. Sampai saat ini hampir seluruh perusahaan Jepang menerapkan sistem *hourensou*, termasuk perusahaan di Indonesia. Dengan tujuan menciptakan lingkungan kerja di mana segala informasi dengan cepat dan benar, dan setiap ada kemajuan dalam suatu pekerjaan bisa diketahui semua orang karena adanya laporan yang rutin. *Hourensou* dapat dipahami dan dipraktikkan di tempat kerja secara rutin atau terus menerus, sehingga komunikasi di perusahaan berjalan dengan baik dan menjadi salah satu budaya di tempat kerja.

Komunikasi sangat penting dalam usaha mencapai tujuan organisasi, karenanya setiap organisasi dalam bentuk apapun harus memiliki sistem komunikasi yang terstandarisasi. Organisasi yang tidak memiliki sistem komunikasi akan menimbulkan banyak permasalahan, misalnya alasan lupa tidak melaporkan, terjadinya kesalahan atau resiko kerja karena tidak ada konsultasi. Organisasi apapun perlu membangun standarisasi dalam berkomunikasi agar organisasi berjalan lebih efektif dan terhindar dari masalah-masalah di kemudian hari (Alvonco, 2014:257)

Komunikasi organisasi dengan menggunakan sistem *hourensou* digunakan untuk membantu kesuksesan dan menerapkan semua sistem di organisasi atau

perusahaan Jepang. Suatu organisasi yang tidak memiliki sistem pada komunikasinya akan menimbulkan suatu permasalahan. maka dari itu sangat penting menggunakan sistem komunikasi untuk membantu memajukan perusahaan maupun membantu dalam menyampaikan informasi terkait dengan cara menyampaikan informasi dalam menerapkan budaya kerja yang lainnya, seperti paham *bushido* atau semangat dalam bekerja, *5S* (*seiri* (ringkas) membuang hal-hal yang tidak perlu di dalam perusahaan, *seiton* (rapi) dalam mengatur barang-barang yang ada dalam perusahaan, *seiso* (resik) membersihkan barang-barang perusahaan, *seiketsu* (merawat) segala sesuatu di perusahaan seperti fasilitas yang disediakan serta barang-barang yang ada dan *shitsuke* (rajin) dalam bekerja), *kaizen* (perbaikan berkesinambungan), dan lain sebagainya.

2.1.1 Latar Budaya *Hourensou*

Kesuksesan penerapan sistem komunikasi *hourensou* di organisasi atau perusahaan Jepang tidak berdiri sendiri, tetapi semua akibat proses sejarah perkembangan budaya atau spirit asli bangsa Jepang. Komunikasi *hourensou* sangat kental diwarnai oleh budaya asli Jepang, sehingga relatif mudah dipraktikkan di organisasi Jepang. Jika perusahaan atau organisasi non-Jepang akan menerapkan sistem komunikasi *hourensou*, perlu terlebih dahulu memahami latar belakang budaya dan spirit Jepang yang mewarnainya. Bangsa Jepang sangat bangga dengan budayanya. Semangat patriotisme ini bersumber dari spirit *bushido* atau disebut sebagai ajaran para *samurai* Jepang di Zaman *keshogunan*. Banyak orang sangat mengagumi semangat *bushido* yang melekat pada para *samurai*. Kedudukan para *samurai* ketika itu termasuk kelas kesatria pada Zaman Edo (1600-1868) hingga Zaman Kaisar Meiji (Alvonco, 2014:261).

[Paham *bushido*] adalah kode etik kaum *samurai* yang mencerminkan sikap semangat juang yang tinggi, rela berkorban, rela mati atau mempertaruhkan nyawa demi negara dan kaisar. Jika seorang *samurai* gagal dalam menjalankan fungsi dan tugasnya, maka mereka akan melakukan tindakan *harakiri* (bunuh diri). Menurut [paham *bushido*] tindakan bunuh diri bukan tindakan pengecut, melainkan salah satu

sikap kesatria dalam menjaga kehormatan. Sampai saat ini, kita masih sering mendengar pejabat tinggi Jepang yang mengundurkan diri atau bahkan melakukan tindakan bunuh diri ketika tugas yang dibebankan kepadanya dirasa gagal. Seorang *residivis* terpidana mati pun di Jepang ingin mati secara terhormat melalui tindakan *harakiri* di depan umum daripada harus dihukum mati. Saat ini Jepang sudah melarang keras permintaan *harakiri* di depan publik. Kode etik dan sikap kesatria dalam paham *bushido* sangat mewarnai dan mempengaruhi sistem komunikasi *hourensou* di mana semua proses komunikasi harus berdasarkan kebenaran dan berani bertanggung jawab (Alvonco, 2014:261)

Pada saat [Restorasi Meiji Jepang] Kaisar Matsuhito (1852-1912) atau Kaisar Meiji merestorasi Jepang secara mendasar dengan cara mengadopsi beberapa institusi Barat termasuk pemerintahan modern, sistem hukum dan militer. Dalam proses modernisasi yang terkenal dengan Restorasi Meiji, para *samurai* dengan paham *bushido*nya menjadi agen utama perubahan ketika Jepang menjadi negara yang kuat dan besar hingga awal abad ke-20. Sebelum Restorasi Meiji, bangsa Jepang hancur karena konflik sosial dan bentrokan antar kelompok. Akibatnya, kehidupan ekonomi bangsa Jepang tidak tertata dengan baik. Jepang melakukan pembaruan (reformasi) dan keterbukaan dengan mengadopsi beberapa model institusi Barat. Kecepatan dan keterbukaan Jepang membawa kesuksesan. Kecepatan Jepang melakukan perubahan didorong oleh keterbukaan sikap bangsa Jepang dalam melakukan adaptasi terhadap hal-hal baru. Keterbukaan itu memberikan manfaat positif kepada pembaruan bangsa Jepang. Hal ini bisa dibuktikan dengan suatu fakta data bahwa ketika memasuki awal abad ke-20, 90% rakyat Jepang mengerti huruf. Akibatnya dalam waktu 30 tahun, proses pembaruan sejak Restorasi Meiji berhasil membawa Jepang dari negara terisolasi, terbelakang, dan tradisional menjadi negara maju, industrialis yang kompetitif dengan negara-negara Barat (Alvonco, 2014:262).

Paham *bushido* yang ada membuat masyarakat Jepang mempunyai semangat juang yang tinggi. *Bushido* yang merupakan kode etik *samurai* Jepang yang mencerminkan semangat juang yang tinggi ternyata terus melekat pada masyarakat

Jepang. Paham ini sangat mempengaruhi Jepang dalam melakukan reformasi pada Zaman Meiji. Dengan paham *bushido* inilah Jepang bangkit dari negara yang terisolasi, terbelakang menjadi negara maju di awal abad ke-20 sehingga dapat bersaing dengan negara-negara maju lainnya.

Paham *bushido* ini mempunyai tujuh kata yang mempunyai makna bagi masyarakat Jepang untuk membangun semangat dasar reformasi sehingga Restorasi bangsa Jepang terjadi lebih cepat karena dukungan budaya atau semangat dasar yang kuat. Budaya atau etos kerja para kesatria Jepang atau dapat disebut dengan *Spirit of Bushido* menjadi ciri khas moral *samurai*. Ada tujuh elemen *bushido* yang menjadi dasar pengembangan nilai-nilai dan budaya para profesional Jepang sampai saat ini yang akhirnya menjadi jalan hidup bagi orang-orang Jepang.

Proses komunikasi sangat diwarnai dengan ketujuh semangat *bushido*, yaitu ketulusan, keberanian, kebajikan, kesantunan, kejujuran, kehormatan, kesetiaan. Ketujuh spirit *bushido* harus diungkapkan dalam bentuk bahasa verbal dan nonverbal, sehingga menjadi nyata dan dapat diukur efektivitasnya. Dalam bahasa nonverbal, ketujuh spirit ini terlihat pada gerakan dan bahasa tubuh saat berbicara, bersalaman, dan berdiri. Seperti gerakan dan sikap tubuh membungkuk berulang-ulang. Bahasa tubuh ini lebih terlihat lagi saat berkomunikasi dengan orang-orang yang lebih senior (atasan), atau dalam situasi kondisi tertentu. Berikut ini akan dijelaskan secara rinci bagaimana spirit *bushido* dalam mewarnai sistem komunikasi *hourensou* (Alvonco, 2008:265).

1. Ketulusan (*GI* 義) dalam berkomunikasi

Sikap tulus yang dimaksud adalah keputusan benar dengan sikap benar. Sikap tulus menjadi bagian penting bagi kesatria Jepang dalam berkomunikasi dan bertindak. Dalam proses komunikasi *hourensou*, aspek ketulusan menjadi hal penting karena saat proses memberikan informasi (*renraku*) antar departemen atau bagian dalam organisasi tidak menimbulkan kecurigaan atau persepsi negatif dari pihak yang menerima informasi terhadap pemberi informasi. Sikap

tulus dalam memberikan informasi untuk kepentingan organisasi yang lebih luas bukan untuk kepentingan individu atau kelompok tertentu saja dalam organisasi (Alvonco, 2014:266).

2. Keberanian (*YUKI* (勇氣) dalam berkomunikasi

Sikap berani dan kesatria dalam proses berkomunikasi *hourensou* menjadi mutlak selama didasari oleh kepentingan organisasi. Sikap berani tentu berbeda dengan sikap pengecut, sikap berani akan menimbulkan kepercayaan diri yang kuat dan akan mampu bersikap tegas. Sikap berani didasari atas fakta-fakta dan data yang akurat, sehingga ketika diungkapkan fakta dan informasi tersebut mungkin akan memengaruhi suatu situasi dan kondisi organisasi yang berdampak kepada individu atau kelompok tertentu, bisa positif atau negatif.

3. Kebajikan (*JIN* 仁) dalam berkomunikasi

Sikap baik, murah hati, dan mencintai sesama menjadi bentuk aplikasi kebajikan sikap para *samurai*. Dalam proses komunikasi *hourensou*, kebajikan menjadi motivasi penting yang melatarbelakangi semua proses komunikasi untuk kepentingan organisasi. Jadi, saat berkomunikasi, tidak ada motivasi untuk merugikan pihak lain, baik itu individu atau kelompok lain.

4. Kesantunan (*REI* 禮) dalam berkomunikasi

Kesantunan dan bertindak benar menjadi bentuk aplikasi kebajikan sikap para *samurai*. Pada proses komunikasi *hourensou*, kesantunan dalam berkomunikasi didasarkan sikap menghormati pemimpin. Contoh, sikap santun akan tampil dalam tata krama berkomunikasi, seperti dalam suatu pertemuan atau rapat-rapat formal. Jika ada atasan hadir bersama-sama stafnya di ruang yang sama maka bawahan tidak berani berbicara langsung kepada moderator atau pemimpin rapat. Bila bawahannya ingin berbicara dalam forum yang sama, maka terlebih dahulu berbicara kepada atasannya langsung, kemudian atasannya akan menyampaikan kepada forum tersebut atau boleh berbicara jika

diizinkan oleh seniornya. Inilah etika sopan santun komunikasi di lingkungan organisasi perusahaan Jepang (Alvonco, 2014:267).

5. Kejujuran (*MAKOTO* 誠) dalam berkomunikasi

Budaya jujur menjadi suatu kebutuhan bangsa Jepang dalam menjalankan organisasi, sekalipun kejujuran mengakibatkan kepahitan untuk jangka waktu tertentu ketika harus diungkapkan. Kejujuran dalam proses komunikasi *hourensou* adalah penting dan mutlak dilakukan, contoh, dalam rapat-rapat organisasi, membudayakan komunikasi jujur, terbuka, dan transparan sesuai dengan fakta dan data yang ada dan dapat dipertanggungjawabkan.

6. Kehormatan (*MEIYO* 名誉) dalam berkomunikasi

Sikap menjaga kehormatan, martabat, dan kemuliaan menjadi sikap para kesatria *samurai*. Nilai-nilai kehormatan tersebut tentu harus dimunculkan dari dalam diri sendiri ketika menjalankan tugas profesi apapun, sehingga tidak mencederai profesi yang sedang dijalankan. Pada proses komunikasi *hourensou*, menjaga kehormatan, martabat, dan kemuliaan dari diri sendiri dan orang lain akan menolong proses komunikasi efektif dan saling percaya. Contoh, cara berkomunikasi menjaga kehormatan, martabat, dan kemuliaan tampil dalam struktur tata bahasa dan pilihan kata, sehingga pihak lain (penerima informasi) akan menghormati si pengirim pesan (Alvonco, 2014:268).

7. Kesetiaan (*CHUGI* 忠義) dalam berkomunikasi

Sikap setia dalam berkomunikasi. Kesetiaan atau mengabdikan secara loyal kepada organisasi mencerminkan sikap para kesatria *samurai*. Dalam konteks aplikasi komunikasi *hourensou*, tidak membiarkan rahasia perusahaan diungkap keluar kepada pihak yang tidak berkepentingan. Contoh, sikap setia dan loyal, yaitu dalam berkomunikasi *hourensou* dengan berani mengungkapkan (menginformasikan) fakta-fakta dan data-data yang berpotensi merugikan organisasi perusahaan sebelum itu benar-benar terjadi.

Ketujuh nilai-nilai paham *bushido* tersebut saling terkait dan terintegrasi menjadi satu paket utuh yang tidak terpisahkan. paham *bushido* menjadi model sikap yang kuat bagi para *samurai*, bahkan diteruskan menjadi gaya hidup bangsa Jepang. Paham *bushido* tentu mewarnai semua tatanan kehidupan organisasi dan perusahaan Jepang. Proses komunikasi sangat diwarnai dengan ketujuh paham *bushido* ini yaitu ketulusan, keberanian, kebajikan, kesantunan, kejujuran, kehormatan dan kesetiaan.

Paham *bushido* juga menjadi pengganti pelajaran agama di sekolah dan pedoman moral serta etika para siswa di Jepang sehingga tidak heran apabila nilai *bushido* ini sangat terpatrit dalam jiwa orang Jepang hingga saat ini. Jika dulu bagi para *samurai*, kematian dalam rangka mewujudkan kesetiaan tertinggi pada sang pemimpin (kaisar) adalah cita-cita tertinggi. Maka bagi orang Jepang dewasa ini, spirit kerja keras dalam rangka mewujudkan keberhasilan negara itulah cita-cita yang tertinggi. Orang Jepang bersungguh-sungguh dalam menunjukkan cinta kepada tanah air dan bangsanya (Bill, 2008:264).

Secara garis besar, terdapat tiga faktor yang menonjol dalam budaya kerja Jepang, yaitu kepercayaan, disiplin dan kualitas. Ketiganya dilandasi dua semangat besar, yaitu (*bushido*) dan harga diri (*samurai*). Dalam suatu pencapaian wajar jika ada kegagalan, maka yang menanggung malu bukan organisasi atau perusahaan, melainkan para pekerja yang merasa kehilangan harga diri. Sungguh luar biasa, jika para pekerja profesional memiliki kesadaran harga diri dan rasa memiliki organisasi yang tinggi akan membawa dampak yang hebat kepada organisasi di perusahaan (Bill, 2008:265)

Paham *bushido* melekat di semua sisi kehidupan kelompok masyarakat. Dengan paham tersebut, akhirnya para pemimpin relatif lebih mudah menyusun standar atau peraturan, dan semua pihak mau bertanggung jawab untuk melaksanakannya. Semua terjadi karena semangat saling percaya dan kesediaan untuk terlibat dalam perubahan ke arah yang lebih baik. Sekarang dapat dilihat bahwa wajah suatu bangsa, negara, atau organisasi didasari oleh semangat dalam memproses dan menjalankan nilai-nilai positif yang ada.

2.1.2 Latar Penerapan *Hourensou* di Tempat Kerja

Dalam suatu organisasi, masalah adalah bagian kehidupan sehari-hari yang akan dihadapi oleh siapapun yang ada di dalamnya. Setiap masalah dapat dianggap sebagai suatu beban yang merepotkan jika dilihat dari sisi negatif adanya masalah. Di sisi lain, masalah dapat dipandang juga sebagai suatu peluang yang menjanjikan. Bila masalah itu dipandang sebagai peluang bisnis di perusahaan, maka organisasi perusahaan tersebut dengan sengaja membuat, menciptakan, dan merencanakan masalah agar peluang-peluang bisnis semakin luas.

Masalah-masalah di dalam organisasi itu banyak sekali dan sangat beragam yang dapat mengganggu kinerja organisasi. Masalah-masalah tersebut perlu dicarikan penyelesaiannya secara sistematis. Dalam mempelajari beberapa contoh masalah di organisasi, seperti masalah kecelakaan dan kesalahan kerja, masalah kegagalan tugas, komunikasi yang terputus, masalah dalam melapor, tidak memberikan informasi, sungkan melakukan konsultasi, dan sebagainya. Masalah-masalah tersebut sering dihadapi dalam dunia kerja, seperti yang akan dijelaskan, sehingga penting untuk membangun sistem komunikasi *hourensou*.

1. Masalah Kecelakaan atau kesalahan kerja

Sudah banyak kasus tentang kecelakaan dan kesalahan kerja. Berdasarkan hukum Heinrich, di dalam satu kecelakaan atau masalah, di belakangnya ada 29 kecelakaan kecil yang terjadi atau mengikuti. Di belakang itu, ada 300 hal yang menyebabkan atau turut menyumbang terjadinya kecelakaan. Hal yang menjadi penyebab itu biasanya adalah *human error* atau kesalahan manusia. Penyebab *human error* ada dua, yaitu faktor lupa dan tidak mengerti atau salah mengerti. Masalah-masalah kecelakaan kerja tentu dapat diperluas sampai di lingkungan kerja kita masing-masing yang perlu kita cermati (Alvonco, 2014:270).

2. Kegagalan dalam pemberian tugas

Saat memberikan tugas kepada bawahan dan dalam menyelesaikan tugasnya, seringkali mendapatkan hasil kerja tidak seperti yang diharapkan dan muncul penyimpangan-penyimpangan. Kadangkala ketika mengharap hasil kerja “A”, tetapi kenyataannya mendapatkan hasil “A” yang kurang baik atau menyimpang lebih jauh menjadi “B”. Sering juga terjadi, hasil kerja yang diterima sudah sesuai dengan harapan namun waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut ternyata lebih lama dari target waktu yang kita berikan. Atau seringkali juga terjadi, hasil kerja dan waktunya sudah sesuai dengan yang diharapkan, tetapi penyerahan hasilnya bukan pada tempatnya.

3. Komunikasi yang terputus

Adanya visi, misi, dan target serta kebijakan organisasi yang sudah dibuat dan ditetapkan oleh manajemen ternyata terputus di tengah jalan. Orang yang menjadi kunci keberhasilan perusahaan, yaitu para *frontliner* ternyata belum memahami kebijakan ini. Penetapan tujuan yang sudah disusun pun ternyata tidak tercapai sesuai target. Hal ini disebabkan oleh strategi dalam mencapai tujuan tidak dapat diterjemahkan dengan baik oleh *frontliner*. Mereka kurang mendapat informasi yang jelas dari superiorinya tentang segala hal menyangkut tujuan dan strategi pencapaiannya (Alvonco, 2014:271)

4. Malas melapor

Seringkali bawahan malas untuk memberikan laporan perkembangan hasil kerja kepada atasannya. Ternyata banyak ditemukan masalah yang dihadapi oleh bawahan, tetapi mengingat tidak ada laporan sehingga masalah yang dianggap sederhana oleh atasan tetap tidak dapat diselesaikan karena keterbatasan waktu. Dengan pengalaman tersebut, akhirnya atasan menilai bawahan tidak memiliki inisiatif. Di lingkungan kerja, sangat diperlukan proses pelaporan kepada superior mengenai segala sesuatu yang dianggap penting untuk dilaporkan.

5. Malas memberikan informasi

Masalah komunikasi dan informasi lintas bagian, departemen atau divisi. Dalam suatu divisi pasti pernah mengalami masalah atau hal-hal yang menyimpang. Saat melihat suatu masalah atau penyimpangan kerja di divisi atau departemen lain yang berpotensi merugikan perusahaan, sebaiknya segera melaporkan kepada kepala divisi atau departemen agar penyimpangan tersebut dapat segera diatasi tetapi terkadang masalah tersebut didiamkan begitu saja. Terkadang juga atasan malas untuk memberikan informasi kepada bawahan, tentang segala sesuatu yang telah digariskan menyangkut kebijakan-kebijakan manajemen, perkembangan perusahaan atau arahan manajemen atas untuk disampaikan kepada bawahan sampai kepada *frontliner* agar dapat dilaksanakan.

6. Sungkan berkonsultasi atau berdiskusi

Ketika seseorang mengalami hambatan atau masalah dalam menyelesaikan tugasnya sehingga dalam penyelesaiannya menjadi terhambat dan tidak selesai pada waktu yang sudah ditentukan, maka hal tersebut akan menimbulkan masalah jika tidak segera diselesaikan. Entah karena rasa malu, segan, atau sungkan yang berlebihan atau karena hal lainnya, bawahan merasa malas atau sungkan untuk berkonsultasi dengan atasannya. Lebih memilih menunggu orang yang memberi tugas menanyakan perihal perkembangan hasil kerjanya. Hal penting lainnya adalah proses konsultasi atau diskusi yang menjadi bagian penting dalam pelaksanaan tugas karena berkaitan dengan pekerjaannya, banyak sekali permasalahan yang dihadapi dan tidak dapat dipecahkan melalui interpretasi sendiri. Dalam hal ini, perlu adanya masukan-masukan dari orang lain terutama atasannya.

Masalah-masalah di tempat kerja atau organisasi seperti yang dipaparkan tersebut, lebih dikarenakan tidak adanya sistem komunikasi yang dibangun. Terbatasnya jalur komunikasi yang efektif dalam bentuk pelaporan, pemberian informasi dan proses diskusi atau konsultasi yang tidak berjalan di lingkungan kerja.

Untuk mengatasi masalah-masalah tersebut, diperlukan suatu sistem komunikasi yang intensif, efektif, dan terintegrasi, sehingga lahirlah konsep komunikasi organisasi *hourensou*. Komunikasi *hourensou* ini dikembangkan dan dijadikan budaya komunikasi di Jepang, dan diterapkan di seluruh sendi-sendi organisasi perusahaan Jepang.

2.2 Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat kerja, di pasar, dalam bermasyarakat atau di mana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia, dapat dilihat dari hasil penelitian yang dipaparkan Jiwanta yang menyatakan bahwa persentase waktu yang digunakan dalam proses komunikasi sangatlah besar, berkisar 75% sampai 90% dari waktu kegiatan. Waktu yang digunakan dalam proses komunikasi tersebut 5% digunakan untuk menulis, 10% untuk membaca, 35% untuk berbicara dan 50% untuk mendengarkan (Suprpto, 2006:1).

Di dalam lingkungan kerja, seseorang berkomunikasi dengan pihak-pihak di dalam perusahaannya sendiri, misalnya dengan atasan, bawahan dan rekan sekerja, maupun orang-orang di luar perusahaannya seperti *customer*, *supplier*, kolega, dan pihak ketiga lainnya. Komunikasi dilakukan untuk berbagai macam tujuan, antara lain memberikan laporan, informasi, konsultasi, instruksi, pengarahan, pelatihan, rapat-rapat, pemecahan masalah atau perbaikan berkelanjutan, penjelasan kepada publik dan sebagainya. Dalam organisasi, komunikasi merupakan hal yang penting dalam menjalankan fungsi manajemen, yaitu sebagai alat untuk mengarahkan, memotivasi, memonitor serta mengevaluasi pelaksanaan aktivitas agar terarah pada tujuan organisasi. Di dalamnya tidak lepas dari adanya komunikasi interpersonal. Prinsip-prinsip dasar komunikasi organisasi tidak berbeda dengan komunikasi interpersonal. Oleh karena itu, memahami prinsip dan teknik berkomunikasi secara interpersonal

sangat menunjang keberhasilan komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi perusahaan (Ardial, 2018:2).

Komunikasi yang dibangun antarindividu maupun individu dengan sejumlah atau sekelompok orang dapat terjadi di mana-mana. Salah satunya komunikasi juga terjadi dalam lingkungan organisasi atau secara spesifiknya dalam perusahaan. Bahkan, bisa jadi mayoritas komunikasi yang dilakukan oleh seseorang yang sudah bekerja, terjadi dalam organisasi perusahaannya karena sebagian besar waktunya berada di tempat kerja.

2.2.1 Arti Komunikasi Organisasi

Sebagai kumpulan sekelompok orang yang memiliki tujuan bersama, organisasi terdiri dari atas orang-orang yang saling bekerja sama. Setiap orang di dalam organisasi tersebut memiliki tugas dan tanggung jawab, serta wewenang yang sudah diatur sedemikian rupa, yang membuat aktivitas yang dilakukannya terarah pada satu tujuan. Walaupun masing-masing individu tersebut memiliki kepentingan, tetapi tetap perlu untuk diselaraskan agar sejalan dengan nilai-nilai organisasi. Dalam rangka mencapai tujuan yang sama tersebut, faktor komunikasi menjadi faktor yang sangat penting. Hal ini dikarenakan dalam organisasi setiap individu saling memiliki keterkaitan. Komunikasi menjadi sarana yang memungkinkan setiap orang untuk saling memahami berbagai tugas dan membangun hubungan kerja yang baik dalam suatu organisasi perusahaan. Bisa dibayangkan tanpa adanya komunikasi, individu-individu yang ada dalam satu organisasi akan bergerak masing-masing melakukan sesuatu yang diyakini atau diinginkannya. Tidak ada keselarasan dan tidak ada saling berbagi informasi. Tentunya hal ini membuat tujuan organisasi sulit untuk dicapai (Alvonco, 2014:136)

Adanya struktur yang jelas suatu organisasi menempatkan setiap orang pada posisi yang berbeda. Namun, semua itu dilakukan agar pelaksanaan tugas dapat berjalan lebih efektif. Jalur pemberian instruksi dan pelaporan juga menjadi jelas agar semua orang dapat memahami bahwa komunikasi dalam suatu organisasi merupakan

hal yang pasti ada. Dapat dikatakan komunikasi organisasi adalah pertukaran (penyampaian dan penerimaan) informasi yang dilakukan antara orang-orang yang ada di dalam satu organisasi, yang dilakukan dalam rangka mencapai tujuan bersama. Komunikasi dapat terjadi antara individu-individu, individu-kelompok, atau kelompok-kelompok yang berada dalam satu level yang sama atau berbeda. Bahkan, tidak hanya dengan individu yang menjadi anggota dari organisasi itu saja (antar karyawan perusahaan), namun dapat pula terjadi dengan pihak di luar organisasi perusahaan dalam rangka untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Bentuk komunikasi yang terjadi pun bisa secara lisan (diskusi, rapat) yang dilakukan secara tatap muka ataupun lewat telepon, dan secara tertulis (laporan, *e-mail*, sms, surat), atau bahasa tubuh dan simbol. Melalui komunikasi yang terjadi diharapkan kerja sama dapat dijalin dengan baik dan pada akhirnya tujuan organisasi perusahaan dapat dicapai.

2.2.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi sesungguhnya diarahkan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut. Komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi:

1. Fungsi informatif

Semua orang dalam organisasi pasti membutuhkan informasi untuk dapat menjalankan tugas dan fungsinya masing-masing. Dengan komunikasi yang dilakukan penyebaran informasi dapat terjadi.

2. Fungsi regulatif

Adanya komunikasi memungkinkan setiap orang dalam organisasi memiliki kejelasan dalam bekerja, tugas, tanggung jawab serta wewenangnya. Dalam konteks ini, komunikasi bersifat formal agar memiliki kekuatan dan kejelasan yang meningkat. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

3. Fungsi persuasif

Dalam organisasi, komunikasi yang dilakukan adalah dalam rangka mempengaruhi dan membuat individu dalam organisasi itu memiliki pemahaman bahkan menunjukkan perilaku sesuai dengan yang diharapkan. Komunikasi tidak selalu secara formal atau sekedar instruksi yang kaku. Upaya untuk memenuhi setiap individu dalam organisasi itu dapat dilakukan dengan teknik-teknik tertentu ataupun pendekatan yang lebih personal (Sendjaja, 2007:137).

4. Fungsi intergratif

Komunikasi yang dilakukan sebagai sarana untuk saling berkoordinasi dan bekerja sama. Adanya sarana untuk mempertemukan anggota organisasi ataupun sarana untuk menampung informasi-informasi yang ada secara kolektif juga memudahkan setiap individu untuk saling memahami keberadaan individu atau unit kerja lain dalam organisasi tersebut. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik (Sendjaja, 2007:137).

Dari fungsi-fungsi tersebut terlihat peran penting komunikasi dalam organisasi. Adanya pertukaran informasi (saling memberi dan menerima informasi) memungkinkan setiap orang untuk mengerti apa yang ada dalam pikiran seseorang yang disampaikannya melalui komunikasi dan dapat memahami apa yang dikehendaki oleh organisasi. Dengan demikian, setiap orang diharapkan dapat melakukan aktivitasnya sehari-hari dapat saling bekerja sama dan semua terarah pada tujuan yang diharapkan. Dengan komunikasi yang dilakukan, dapat dibangun suasana kerja yang kondusif dan hubungan kerja yang harmonis. Setiap individu di semua jenjang organisasi dapat saling menghargai dan menghormati. Dengan komunikasi juga diharapkan dapat dicapainya rasa saling pengertian, yaitu dengan adanya kesamaan atau kesetaraan sudut pandang dan cara berpikir, serta dapat menyelaraskan nilai-nilai pribadi yang diyakini oleh setiap individu. Hal ini penting dicapai karena adanya kesesuaian antarpribadi, sulit untuk dapat menjalani kerja sama yang merupakan faktor penting untuk mencapai tujuan bersama.

Komunikasi dalam organisasi juga dilakukan dalam menjalankan proses manajemen, yaitu mulai dari membuat perencanaan, mengatur persiapan maupun timnya untuk dapat melaksanakan program kerja, memberikan arahan, bimbingan atau motivasi serta menyelesaikan masalah dalam melaksanakan program kerja yang dibuat, serta melakukan evaluasi atas hasil kerja yang dilakukan. antara lain untuk memperkenalkan produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi, membangun kerja sama dalam rangka memperlancar pelaksanaan kegiatan organisasi.

2.2.3 Alur Komunikasi Organisasi

Dalam rangka melaksanakan aktivitas kerja ataupun melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, individu-individu dalam suatu organisasi dapat berkomunikasi dengan banyak pihak, baik yang berada di dalam maupun di luar organisasinya. Dilihat dari keberadaan pihak yang diajak komunikasi, maka komunikasi dapat dibedakan sebagai komunikasi eksternal dan internal.

1. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal terjadi ketika seseorang anggota organisasi (seorang karyawan perusahaan) yang keberadaannya mewakili organisasi atau perusahaannya berkomunikasi dengan pihak di luar organisasinya. Komunikasi yang terjadi dapat dengan individu atau sekelompok orang atau dengan institusi atau suatu lembaga. Komunikasi dilakukan dengan berbagai tujuan, misalnya dengan customer untuk melakukan transaksi penjualan, dengan supplier untuk melakukan pembelian, dengan pihak bank untuk melakukan peminjaman dana investasi atau menabung uangnya, dengan wartawan dalam rangka jumpa pers, dan untuk tujuan lainnya. Komunikasi yang dilakukan tidak mengatasnamakan pribadi, tetapi mengatasnamakan atau membawa nama perusahaan, dan bertujuan untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan oleh organisasinya. Jadi dalam hal ini, komunikasi yang terjadi dapat dikategorikan juga sebagai komunikasi

formal karena mengatasnamakan organisasi dan untuk kepentingan organisasi (Ardial, 2018:40).

2. Komunikasi internal

Terjadi antarindividu dalam organisasi itu. Komunikasi yang dilakukan diarahkan pada tercapainya tujuan kerja atau tujuan organisasi. Komunikasi yang terjadi bisa dengan semua orang atau kelompok dalam organisasi tersebut, baik dari unit kerja yang sama ataupun berbeda. Tidak seperti komunikasi eksternal yang lebih bersifat formal, maka komunikasi internal di dalam organisasi itu sendiri bisa bersifat formal maupun informal. Komunikasi formal adalah ketika komunikasi terjadi dalam konteks kepentingan organisasi dan disetujui oleh organisasi, misalnya surat, rapat dan pengarahannya sedangkan, komunikasi informal terjadi bila komunikasi yang dilakukan dalam organisasi tersebut lebih diarahkan untuk kepentingan pribadi (Ardial, 2018:41).

2.2.4 Bentuk Komunikasi Organisasi

Dari segi tingkat formalitasnya, komunikasi organisasi yang bersifat formal dan informal.

1. Komunikasi formal

Komunikasi formal adalah komunikasi yang terjadi dalam konteks kerja atau untuk kepentingan organisasi, dan dilakukan oleh orang atau sekelompok orang dalam kapasitas jabatannya. Komunikasi terjadi melalui jalur tingkatan atau jabatan sesuai dengan pembagian tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya untuk mencapai tujuan organisasi. Komunikasi formal dapat dilakukan dalam bentuk tertulis, seperti laporan, surat, maupun dalam bentuk lisan seperti konsultasi, briefing, diskusi dan rapat (Alvonco, 2014:141).

2. Komunikasi informal

Komunikasi informal dilakukan oleh orang atau sekelompok orang yang tidak dalam kapasitas jabatannya dan tidak dalam konteks kerja atau untuk kepentingan organisasi. Biasanya terjadi akibat dari adanya kesamaan pandangan, kebutuhan, harapan, dan perasaan ataupun kesamaan tugas, dan dapat terjadi tanpa terikat oleh waktu, ruang, dan tempat. Bentuk komunikasi informal seperti ketika berbicara di tengah jam kerja, pada saat makan siang, sebelum ataupun setelah rapat. Sebenarnya komunikasi informal dapat dimanfaatkan untuk memperlancar jalannya komunikasi formal sehingga dapat lebih dipahami ataupun mendapatkan penerimaan yang lebih baik, serta dapat digunakan untuk menciptakan hubungan yang lebih baik dalam rangka meningkatkan kerja sama. Pada saat terjadi konflik atau ketika komunikasi formal menemui hambatan, maka dengan komunikasi informal akan dapat membuat situasi menjadi lebih cair. Namun, perlu juga dijaga agar komunikasi informal dalam organisasi harus tetap terkendali karena bila tidak, akan dapat menciptakan situasi yang justru akan membuat suasana kerja menjadi tidak nyaman (Alvonco, 2014:142).

Berdasarkan jenis pesan yang disampaikan, dapat dibedakan menjadi komunikasi verbal maupun nonverbal. Yang membedakan keduanya adalah dari bentuk pesan yang disampaikan. Dalam komunikasi verbal, pesan dikatakan melalui kata-kata sedangkan, komunikasi nonverbal disampaikan tanpa mengeluarkan suara atau tidak dengan kata-kata, tetapi dengan gerakan, ekspresi ataupun bahasa tubuh.

1. Komunikasi verbal

Aspek-aspek yang tercakup dalam komunikasi verbal merupakan bentuk komunikasi yang disampaikan kepada pihak lain melalui lisan ataupun tulisan sehingga berbincang dengan orang, menelpon, berkirim surat, membaca buku, melakukan persentasi, diskusi, merupakan contoh dari

komunikasi verbal. Efektivitas komunikasi akan tergantung pada pemilihan kata yang tepat dan dapat dimengerti oleh penerima pesan (Saleh, 2016:5).

1.1 Komunikasi lisan

Komunikasi verbal bisa dalam bentuk lisan. Biasanya komunikasi lisan ini dilakukan secara dialogis atau dua arah. Proses penyampaian dan penerimaan pesan dilakukan secara langsung. Penerima pesan dapat langsung bertanya dan pemberi pesan dapat menilai seberapa jauh pesan dapat diterima oleh lawan bicaranya. Komunikasi lisan ini banyak dilakukan baik itu secara vertikal antara atasan dan bawahan, horizontal antar rekan sekerja ataupun antara sekelompok orang, misalnya dalam rapat (Saleh, 2016:9).

1.2 Komunikasi tertulis

Komunikasi tertulis tidak semudah komunikasi lisan. Sebelum menuangkan dalam bentuk tulisan harus memahami apa yang ingin disampaikan, kemudian menuangkannya dalam bentuk kata-kata yang akhirnya dapat dimengerti oleh lawan bicara. Dalam organisasi perusahaan, bentuk komunikasi bisa dalam bentuk laporan, memorandum, surat atau e-mail (Alvonco, 2014:144).

Dalam komunikasi lisan, tidak hanya isi pesannya saja yang perlu diperhatikan, tetapi yang perlu lebih diperhatikan adalah bagaimana pesan itu disampaikan. Cara penyampaian pesan meliputi intonasi suara, irama, kecepatan dan volume suara yang memberikan dinamika dalam berbicara. Seorang atasan memotivasi bawahan dengan irama yang datar, volume suara yang rendah dan kecepatan bicara yang lambat, tidak akan memberikan dampak yang berarti bagi bawahannya. Sebaliknya, bila disampaikan dengan volume dan nada yang tegas serta cara bicara dengan irama yang bervariasi tentu akan lebih memberikan dampak yang lebih positif.

2. Komunikasi nonverbal

Penyampaian pesan dalam komunikasi nonverbal ini tanpa menggunakan kata-kata. Meskipun tanpa kata-kata, komunikasi nonverbal memberikan lebih

banyak makna dibandingkan komunikasi verbal. Komunikasi nonverbal merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan bahasa isyarat sebagai sarana kepada orang lain. Komunikasi nonverbal juga memperkuat komunikasi verbal yang dilakukan. Komunikasi jenis ini meliputi ekspresi wajah, kontak mata, postur tubuh atau bahasa isyarat. Contohnya, melambaikan tangan, menggigit jari, tersenyum, berjabat tangan dan lain sebagainya. Seseorang yang berbicara untuk menyampaikan pendapat atau ide dengan wajah tanpa ekspresi dan tanpa kontak mata, tentu akan sulit berharap apa yang disampaikan akan diterima, sekalipun yang disampaikan adalah ide yang bagus (Saleh, 2016:5).

Dengan menggunakan komunikasi nonverbal, orang dapat mengambil kesimpulan tentang berbagai hal mengenai perasaan orang lain, seperti senang, benci, rindu, marah, kecewa, pasrah dan hal lainnya sehingga perbedaan komunikasi verbal dengan nonverbal cukup mendasar. Bentuk komunikasi jenis ini biasanya memiliki sifat yang kurang terstruktur, sehingga sulit dipelajari, bahkan lebih cenderung berlangsung alamiah.

Hourensou merupakan sistem komunikasi yang terstandarisasi yang diberlakukan dalam suatu organisasi sebagai solusi untuk meningkatkan komunikasi formal bagi organisasi yang menerapkannya. Sistem ini bermanfaat untuk menghindari kesalahpahaman dalam penyampaian informasi, meningkatkan kesadaran dan inisiatif untuk melapor serta memecahkan masalah dengan berdiskusi. Bagaimanapun komunikasi dalam sebuah organisasi sangat penting untuk ditingkatkan dengan menggunakan sistem komunikasi yang terstandarisasi yang merupakan upaya yang baik untuk memajukan sebuah organisasi atau perusahaan karena semua kelancaran dalam menjalankan pekerjaan berawal dari komunikasi yang baik. Inilah mengapa *hourensou* dapat dijadikan sebagai sistem komunikasi pada organisasi di perusahaan.