

# STRATEGI KOMUNIKASI UNTUK MENGEMBANGKAN VISI ORGANISASI

Oleh: H. Moch. Idochi Anwar<sup>1</sup>

## ABSTRAK

*"Apabila pemimpin menyarankan nilai yang tidak mewakili kehendak kolektif, ia tidak akan mampu memobilisasi orang-orang untuk bertindak sebagai satu kesatuan. Pemimpin harus sanggup memperoleh konsensus dan kesamaan prinsip, harus mampu membangun suatu komunitas nilai bersama"* (Kouzes & Posner, 1995)

### Pendahuluan

Organisasi bukanlah entitas yang bersifat statis, tetapi mengalami perubahan dari waktu ke waktu. Organisasi cenderung mengalami pasang surut sesuai dengan lamanya beroperasi, keluasan, dan tingkat kerumitan urusannya. Sallis (1993) mengidentifikasi siklus kehidupan organisasi ke dalam tahap-tahap *birth and development, growth and expansion, maturity, dan resurgence and revitalization*. Dalam kerangka perubahan tersebut, diperlukan corak dan fungsi kepemimpinan yang berbeda. Fungsi dan ciri kepemimpinan yang diperlukan dalam perubahan itu, menurut Schein (1992) merupakan bentangan kontinum dari animator, pencipta budaya, pemelihara budaya, dan agen perubahan. Lebih lanjut Schein menandakan, walaupun sifat organisasi akan berubah pada masa mendatang, tetapi tantangan-tantangan yang menciptakan, membangun, memelihara, dan mengubah organisasi ke bentuk baru akan tetap sama.

Sementara itu, eksistensi organisasi dapat pula dipahami dari posisi persaingannya, yaitu posisi-posisi kuat, dominan, baik, bertahan, lemah, dan tak dikenali

(Muhammad, 2000). Apabila posisi persaingan tersebut dihubungkan dengan dengan tahap-tahap dalam siklus kehidupan organisasi sebagaimana dijelaskan di atas, maka hanya organisasi-organisasi yang menempati posisi persaingan yang dominan, kuat, dan baiklah yang memiliki banyak pilihan strategi bersaing. Sebaliknya, organisasi-organisasi yang bertahan, lemah, dan tidak dikenali dalam persaingan, adalah organisasi-organisasi yang tidak berada dalam posisi aman atau tidak memiliki peluang untuk bersaing sekalipun organisasi itu sudah memasuki fase *growth and expansion*.

Dari perspektif posisi persaingan tersebut, dapat dinyatakan bahwa pada hakikatnya setiap fase yang dilalui dalam siklus kehidupan organisasi selalu mengandung risiko kritis yang menuntut daya antisipasi yang cerdas. Dalam hubungan inilah strategi komunikasi untuk memelihara dan mengembangkan visi organisasi menjadi penting. Risalah ini akan mengkaji-urai mengenai visi organisasi dan strategi komunikasinya. Sebelumnya, akan diketengahkan gejala penyakit psikologis organisasi sebagai salah satu alasan yang mendasari pentingnya strategi komunikasi visi yang dimaksud.

---

<sup>1</sup> Prof. DR. H. M. Idochi Anwar, M.Pd, adalah Guru Besar Pendidikan Ilmu Ekonomi dan Manajemen, Dosen Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran Jurusan Pendidikan Ekonomi FPIPS, dosen PPS UPI Bandung.

## Penyakit Psikologis Organisasi

Cohen dan Cohen sebagaimana dikutip oleh Muhammad (2000) memperinci sembilan jenis penyakit psikologis organisasi, yang dapat dihimpun ke dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok penyakit psikosis dan kelompok penyakit neurosis.

*Pertama*, kelompok penyakit psikosis yang menyebabkan penderitanya kehilangan kemampuan memahami realitas. Apabila organisasi menderita jenis penyakit ini, organisasi sering memiliki persepsi yang keliru mengenai realitas lingkungan bisnis yang mengitarinya, dan karenanya dapat membuat inferensi yang salah terhadap pokok-pokok persoalan strategis yang dihadapi. Termasuk ke dalam jenis penyakit ini adalah : perilaku mania, depresi mania, sizophrenia, dan paranoid.

*Kedua*, kelompok penyakit neurosis, yakni ketidakstabilan emosi. Organisasi yang menderita penyakit ini menunjukkan perilaku cemas, takut, dan tidak rasional. Ia lebih banyak bersikap reaktif dan samasekali tidak mampu mengembangkan sikap pro-aktif. Organisasi yang menderita penyakit seperti ini memiliki kecenderungan untuk memberikan nilai pada aspek negatif yang berlebihan dibanding pada aspek positif terhadap peluang, tantangan, dan ancaman bisnis yang dihadapinya. Termasuk ke dalam kelompok penyakit ini adalah: perilaku neurotik, depresi, intoksikasi, obsesi-kompulsi, dan sindrom pasca-trauma.

## Visi dan Strategi Komunikasi

Kedua kelompok penyakit psikologis organisasi sebagaimana diuraikan di atas, pada prinsipnya mengisyaratkan perlunya pencarian ulang visi organisasi. Beragam strategi dan teknik yang ditawarkan untuk mengatasi jenis-jenis penyakit psikologis itu hendaknya diberangkatkan dari penandasan visi organisasi. Visi adalah penjelasan mengenai rupa yang seharusnya dari suatu organisasi kalau ia berjalan dengan baik. Perumusan visi adalah tugas dari manajemen tingkat atas. Perumusan

tersebut juga merupakan proses interaksi yang memberi peluang untuk mendapatkan umpan balik dari semua tingkat manajemen.

Sejauh mana visi dapat dikatakan efektif masih terus diteliti. Koteen misalnya merekomendasikan beberapa kriteria yang perlu dipenuhi oleh suatu visi yang efektif. Suatu visi yang efektif haruslah sangat diperlukan dan memberi kepuasan (*compelling and satisfying*). Tetapi, tentu saja tidak akan mungkin memuaskan bagi semua orang karena visi organisasi tidak selamanya sesuai dengan visi per-orangan. Visi yang efektif ialah visi yang hidup, menantang, menghargai prestasi masa lampau, dan sebagai pengantar ke masa depan.

Hoyle memperinci empat jenis masukan bagi pengembangan visi, yaitu: pengetahuan akan tugas-tugas, pengetahuan mengenai situasi, pengetahuan akan diri sendiri, dan pemahaman mengenai keterlibatan orang lain di dalam organisasi. Dalam mengembangkan visi, pemimpin diharapkan mampu mendayagunakan kekuatan-kekuatan yang relevan bagi kegiatan-kegiatan organisasi. Kekuatan-kekuatan tersebut, menurut Hoyle, dapat dibagi kedalam dua kelompok. *Pertama*, kekuatan yang berhubungan dengan apa yang sedang berlangsung di luar organisasi. *Kedua*, kekuatan yang berhubungan dengan klien, yaitu latar belakang sosial, aspirasi keluarga, sumber-sumber masyarakat, karakteristik ketenagakerjaan, dan sebagainya. Pemimpin yang hendak mengembangkan visi organisasi, harus menyeleksi secara berkelanjutan atas kelompok-kelompok kekuatan itu.

Shieve dan Schoenheit mengajukan empat langkah-pokok pengembangan visi yang efektif, yaitu : (1) *Valuing, or setting a series of coherently related values underpinning a vision for the organization*; (2) *Reflection, or considering the worth of these values and whether the visionaries wish commit themselves to them*; (3) *Articulating and speaking about the vision and its implications for*

*the organisation; (4) Identifying strategies for actions to mobilise people and resources.*

Selanjutnya dapat disampaikan bahwa terbentuknya visi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya: pengalaman hidup, pendidikan, pengalaman profesional, interaksi dan komunikasi keilmuan dan berbagai kegiatan intelektual lain yang dapat membentuk pola pikir tertentu. Karena itu, visi hendaknya dijadikan atribut utama bagi pembuat kebijakan mengingat tanggung jawabnya untuk melahirkan, memelihara, mengembangkan, mengomunikasikan dan menerapkan kebijakan guna merespon secara tepat dan cepat berbagai permasalahan dan tuntutan yang ada.

Mengomunikasikan visi ke seluruh tubuh organisasi tidak semudah yang digambarkan dalam teori. Berbagai konflik yang dihadapi antara eselon atas dan eselon bawah, antara generalis dan spesialis, dan antara berbagai unit kerja dalam organisasi, terutama sekali organisasi-organisasi yang besar. Oleh karena itu, tugas utama dari eksekutif tertinggi dalam organisasi adalah menyisihkan waktunya agar dapat mengomunikasikan visi tersebut ke seluruh jajaran dan tingkat manajemen.

Terdapat dua jenis jaringan komunikasi, yaitu jaringan kelompok-kecil formal dan jaringan informal. Robbins (1996) lebih lanjut menjelaskan bahwa jaringan formal lazimnya mengikuti rantai wewenang, dan terbatas pada komunikasi yang bertalian dengan tugas. Sedangkan jaringan informal bebas bergerak ke segala arah, meloncati tingkat-tingkat wewenang, dan kemungkinan besar memenuhi kebutuhan sosial anggota kelompok karena mempermudah penyelesaian tugas. Dalam hal jaringan formal, terdapat modus komunikasi rantai, roda, dan semua saluran. Modus rantai secara kekat mengikuti rantai komando yang formal. Modus roda mengandalkan pada pemimpin untuk bertindak sebagai saluran pusat untuk

semua komunikasi kelompok. Modus semua-saluran mengizinkan semua anggota kelompok untuk dengan aktif saling berkomunikasi. Mengacu pada pandangan tersebut, untuk mengomunikasikan visi akan lebih tepat memilih jenis komunikasi formal dengan lebih banyak menggunakan modus semua-saluran. Modus ini memiliki karakteristik cepat, tingkat ketepatannya sedang, dan kepuasan anggota tinggi.

Meskipun demikian, mengomunikasikan visi harus senantiasa mempertimbangkan faktor-faktor *barrier* komunikasi efektif. Faktor-faktor yang dimaksud adalah *filtering*, persepsi selektif, emosi, dan bahasa. *Filtering* (penyaringan) mengacu pada pengirim yang memanipulasi informasi sedemikian rupa, sehingga akan tampak lebih menguntungkan si penerima informasi. Penentu utama *filtering* adalah banyaknya tingkat dalam struktur organisasi. Makin banyak tingkat vertikal dalam hirarki organisasi, makin banyak kesempatan *filtering*.

Persepsi selektif muncul karena dalam proses komunikasi, si penerima pesan secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi lainnya. Penerima juga memproyeksikan minat dan harapan mereka ke dalam komunikasi ketika mereka mengkodekan komunikasi itu. Emosi berkenaan dengan perasaan si penerima ketika menerima suatu pesan komunikasi sehingga mempengaruhi cara ia menafsirkan pesan. Emosi yang ekstrem sangat mungkin menghalangi komunikasi yang efektif.

Masalah bahasa berkaitan dengan kenyataan bahwa anggota organisasi biasanya tidak mengetahui bagaimana orang lain yang berinteraksi dengan mereka telah memodifikasi bahasa. Para pengirim cenderung mengandaikan kata-kata dan istilah-istilah yang mereka gunakan berarti sama bagi penerima. Hal ini seringkali menciptakan kesulitan komunikasi.

## Catatan Akhir

Tidak lepas dari semua itu, strategi mengomunikasikan visi identik dengan menanamkan kebersamaan nilai pada seluruh jajaran organisasi. Dengan pemahaman seperti itu, visi atau kebersamaan nilai memiliki fungsi-fungsi sebagaimana dikemukakan oleh Kouzes dan Posner (1995) berikut ini : (1) memantapkan perasaan yang kuat akan keefektifan pribadi; (2) mempromosikan tingkat kesetiaan pada organisasi; (3) memudahkan konsensus mengenai sasaran utama organisasi dan mereka yang terkait; (4) mendorong perilaku etis; (5) mempromosikan norma yang kuat mengenai kerja keras dan mengayomi; (6) mengurangi tingkat stres dan ketegangan dalam tugas; (7) memperkuat kebanggaan dalam organisasi; (8) memudahkan pemahaman mengenai harapan bertugas; dan (9) memperkuat kerja sama tim dan persatuan kelompok.

## Daftar Pustaka

- Kouzes, James M. dan Bary Z. Posner, 1995, *The Leadership Challenge: How to Keep Getting Extraordinary Things Done in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass
- Moch. Idochi Anwar, 2003, *Administrasi Pendidikan dan Manajemen Biaya Pendidikan*, Teori, Konsep dan Isu, Bandung : Alfabeta
- Suwarsono Muhammad, 2000, *Manajemen Strategik, Konsep dan Kasus* (Edisi Revisi), Yogyakarta: AMP-YKPN
- Stephen P. Robbins, (penerjemah Hadyana Pujaatmaka), *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jakarta: Prehallindo
- Sallis, Edward, 1993, *Total Quality Management in Education*, London: Kogan Page Ltd.
- Schein, Edgar H, 1992, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass.