

BAB 6

STRUKTUR ALIRAN KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

HASLINA HALIM HAMZAH

OBJEKTIF

Selepas mempelajari bab ini, anda akan dapat:

- Menjelaskan fungsi komunikasi dalam organisasi.
- Membezakan komunikasi formal dan tidak formal dalam struktur organisasi.
- Mengenal pasti jenis-jenis komunikasi formal dan tidak formal dalam struktur organisasi.
- Mengenal pasti kelebihan dan kekurangan dalam jenis-jenis komunikasi formal dan tidak formal.
- Menghuraikan perbezaan ciri-ciri dan struktur jaringan dalam organisasi.
- Mengenal pasti peranan-peranan jaringan dalam organisasi

PENGENALAN

Struktur organisasi merupakan satu tajuk penting dalam bidang komunikasi organisasi. Ia juga mungkin menjadi satu tajuk yang sukar kerana cara kita memahami struktur tersebut banyak bergantung kepada perspektif bagaimana ia dilihat. Terdapat beberapa cara bagaimana kita boleh memahami struktur komunikasi dalam organisasi. Salah satu daripada cara tersebut ialah dengan mendefinisikan struktur tersebut sebagai satu sistem laluan di mana mesej-mesej mengalir atau aliran komunikasi dalam organisasi (Goldhaber, 1993). Ini merupakan perspektif saluran dan merupakan definisi tradisional struktur komunikasi. Dari perspektif ini mesej dilihat sebagai objek-objek konkrit yang dihantar berulang-alik melalui saluran komunikasi. Para sarjana, termasuk yang berpandangan tradisional, tidak begitu menyukai idea ini kerana ia memberi gambaran yang salah tentang dinamika komunikasi interpersonal.

Perspektif kedua pula mendefinisikan struktur komunikasi sebagai satu bentuk komunikasi di antara individu-individu yang membentuk sesebuah organisasi itu. Dalam konteks ini, struktur bergantung kepada siapa yang berkomunikasi dan dengan siapa komunikasi itu berlaku. Mengikut Stohl (1995: 18), ini merupakan satu bentuk jaringan, di mana sesuatu jaringan 'merangkumi individu-individu yang tidak berkaitan, yang dikaitkan oleh bentuk aliran komunikasi, pengaruh dan kesan.' Memandangkan bentuk-bentuk aliran ini dapat dilihat, perspektif kedua ini konsisten dengan fokus tradisional ke atas ciri-ciri objektif komunikasi organisasi. Namun demikian, pandangan ini cepat dipertikaikan oleh para pentafsir (*interpretivist*) yang berpandangan bahawa struktur bukanlah satu komponen objektif dalam komunikasi tetapi hanyalah satu pandangan yang dikongsi oleh ahli-ahli organisasi (Trujillo, 1985).

Pandangan tersebut berkait dengan cara ketiga bagaimana kita melihat struktur tersebut iaitu perspektif tanggapan jaringan (*perceived network perspective*). Apabila para sarjana mengkaji sistem jaringan yang wujud dalam organisasi, mereka kadang-kadang dapat memahami struktur jaringan ini dari laporan-laporan ahli organisasi itu sendiri tentang hubungan-hubungan mereka dengan individu lain dalam organisasi seperti dengan siapa mereka berkomunikasi dan berapa kerap komunikasi itu berlaku. Bagaimanapun terdapat juga para sarjana yang menekankan bahawa laporan-laporan seperti itu tidak begitu konsisten dengan pemerhatian-pemerhatian yang dibuat dalam sebuah organisasi yang sama oleh pengkaji-pengkaji yang terlatih.

Daripada ketiga-tiga perspektif ini (perspektif saluran), pandangan bahawa struktur komunikasi adalah satu sistem laluan atau aliran mesej adalah saling berkaitan dengan perbezaan yang sering dibuat di antara sistem-sistem formal dan tidak formal dalam komunikasi organisasi. Perbezaan ini amat penting. Namun ia juga mempunyai limitasi-limitasinya yang tersendiri. Sebahagian daripada limitasi ini boleh diatasi dengan melihat struktur komunikasi sebagai satu jaringan yang lahir daripada bentuk-bentuk interaksi antara ahli-ahli organisasi. Memandangkan setiap daripada idea-idea yang dibincangkan ini memberikan lebih kefahaman kepada kita tentang struktur komunikasi, kita seterusnya akan membincangkan pandangan-pandangan dan idea-idea ini dengan lebih panjang dalam bahagian-bahagian seterusnya.

Komunikasi Formal dan Tidak Formal

Komunikasi dalaman sesebuah organisasi merangkumi kedua-dua saluran komunikasi formal dan tidak formal. Saluran-saluran formal digerakkan oleh struktur perancangan yang telah digariskan dalam sesebuah organisasi yang meliputi susunan tahap dalam organisasi, bahagian-bahagian dan deskripsi tugas termasuklah tanggungjawab-tanggungjawab spesifik, jawatan dalam organisasi dan deskripsi tugas yang telah ditetapkan kepada setiap kakitangan organisasi. Dalam kebanyakan organisasi, sistem formal komunikasi dalam organisasi ini

diperjelaskan di dalam manual-manual kerja dan polisi termasuk carta organisasi (seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.1) yang menunjukkan dengan jelas hirarki hubungan kuasa dalam organisasi. Dalam organisasi lain, sistem formal ini tidak dapat dilihat dengan jelas tetapi difahami dengan baik oleh kakitangan organisasi. Walau bagaimanapun kebanyakan organisasi di negara kita mempunyai manual-manual kerja, polisi dan carta organisasi yang jelas dan perlu diikuti oleh setiap kakitangan organisasi. Saluran komunikasi tidak formal pula tidak dirancang dan tidak selalunya mengikut struktur formal sesebuah organisasi tetapi lahir secara semulajadi dalam interaksi sosial sesama kakitangan organisasi (Davis, 1953).

Terdapat hubungan yang menarik di antara sistem-sistem komunikasi formal dan tidak formal dalam sesebuah organisasi. Sebagai contoh, komunikasi formal jarang dapat memenuhi keperluan maklumat seseorang kakitangan organisasi, jadi kakitangan organisasi ini akan membentuk satu jaringan komunikasi yang dikenali sebagai *grapevine* (*rujuk Komunikasi Tidak Formal [m.s 93]*) bagi mengumpulkan maklumat-maklumat 'menarik' yang tidak dapat diperolehi melalui saluran-saluran formal. Semakin kurang saluran komunikasi formal digunakan untuk menyalurkan maklumat kepada kakitangan organisasi, semakin tinggi kebergantungan mereka kepada *grapevine* untuk mendapatkan maklumat dan ini juga akan membuatkan jaringan komunikasi ini semakin kuat dan berpengaruh. Sebaliknya, semakin banyak maklumat organisasi yang berkaitan disalurkan melalui saluran komunikasi formal, semakin kurangnya kebergantungan kakitangan organisasi kepada *grapevine* untuk mendapatkan maklumat.

Komunikasi Formal

Secara tradisionalnya, aliran mesej dalam organisasi boleh dihuraikan melalui struktur formal sesebuah organisasi. Bagaimanapun dalam bahagian ini, kita akan menilai aliran mesej melalui huraian tentang sistem-sistem mesej formal dan kemudiannya diikuti oleh sistem-sistem mesej tidak formal. Seperti yang kita sedia maklum, struktur-struktur organisasi dibentuk oleh komunikasi. Di dalam setiap organisasi, komunikasi mengalir melalui tiga arah: ke bawah, ke atas dan melintang. Saluran-saluran komunikasi ke atas dan ke bawah dikenali juga sebagai komunikasi menegak. Ketiga-tiga saluran ini menepati hubungan antara ahli-ahli organisasi seperti yang telah diperjelaskan dalam carta organisasi, dan ketiga-tiganya memainkan peranan yang penting dan tersendiri dalam organisasi. Walaupun arah aliran komunikasi ini bergantung pada dasarnya kepada struktur organisasi, sebarang perubahan yang berlaku dalam arah aliran ini samada secara sengaja atau tidak, boleh mengubah bentuk struktur organisasi.

Komunikasi ke bawah

Komunikasi ini mengalir dari pihak pengurusan atasan kepada kakitangan bawahan organisasi. Ia adalah bentuk komunikasi paling asas dalam sistem mesej formal. Mungkin sukar bagi kita untuk membayangkan sebuah organisasi berfungsi tanpa komunikasi ke bawah kerana komunikasi ini berperanan untuk (Katz & Kahn, 1978; Kreps, 1990):

1. Menghantar arahan ke peringkat bawahan dalam hirarki organisasi.
2. Memberikan maklumat kerja kepada kakitangan organisasi.
3. Menyampaikan maklumat-maklumat yang merangkumi prosedur dan praktis berkaitan dengan polisi, peraturan dan ganjaran.
4. Memberikan maklumat berkaitan penilaian prestasi kerja.
5. Membolehkan pihak pengurusan menyuntik pemikiran kakitangan supaya lebih memahami dan berusaha ke arah mencapai matlamat organisasi.

Aliran komunikasi jenis ini merupakan satu alat pengurusan penting dalam memastikan prestasi kakitangan untuk mencapai tugas organisasi. Di dalam Bab 3 kita ada membincangkan tentang peranan komunikasi dalam pendekatan pengurusan klasik dalam organisasi. Adalah jelas birokrasi bergantung kepada komunikasi ke bawah. Taylor, yang mempelopori Teori Pengurusan Saintifik juga menekankan bagaimana tugas seorang pengurus itu adalah untuk melatih dan mengarah pekerja. Manakala Fayol juga memberikan penekanan kepada komunikasi ke bawah dengan menekankan kepada fungsi-fungsi pengurusan atasan. Disebabkan keperluan untuk mengawal dan mengarah, terutamanya dari segi kewangan dan bajet, pihak atasan akan terus bergantung kepada saluran komunikasi ke bawah.

Komunikasi ke atas

Ia melibatkan transmisi mesej dari kakitangan peringkat bawahan organisasi kepada pihak atasan atau secara ringkasnya, komunikasi yang dimulakan oleh subordinat kepada orang atasannya. Komunikasi ke atas memainkan beberapa peranan penting dalam organisasi (Katz & Kahn, 1978; Kreps, 1990):

1. Memberikan maklumbalas kepada pengurus tentang isu-isu dan masalah-masalah organisasi terkini berserta maklumat tentang operasi harian yang diperlukan dalam membantu pihak atasan membuat keputusan.
2. Merupakan sumber utama bagi pihak pengurusan mendapatkan maklumbalas dalam menentukan keberkesanan komunikasi ke bawah.

3. Mengurangkan tekanan kepada kakitangan dengan membolehkan kakitangan bawahan untuk berkongsi maklumat-maklumat yang relevan kepada majikan seperti polisi-polisi dan praktis-praktis organisasi.
4. Menggalakkan penglibatan kakitangan dan ini seterusnya meningkatkan perpaduan sesama ahli organisasi.

Dalam pendekatan teori klasik, komunikasi ke atas membantu pihak pengurusan mendapatkan laporan-laporan dan maklumat lain yang diperlukan bagi memantau pengeluaran *output* dan prestasi kakitangan bawahan. Keseluruhannya, saluran komunikasi ke atas agak kurang digunakan di dalam organisasi dan ini menyebabkan pelbagai masalah komunikasi timbul. Barnard (1968, dalam Kreps, 1990) merupakan salah seorang daripada pakar teori yang memberikan penekanan kepada kepentingan komunikasi ke atas di dalam organisasi. Beliau menjelaskan bahawa individu-individu di peringkat bawahan dalam hirarki organisasi selalunya merupakan penyumbang yang paling berpengetahuan ke arah pembuatan keputusan.

Komunikasi melintang

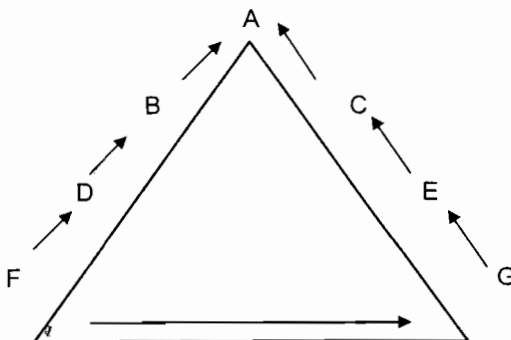
Komunikasi ke bawah dan ke atas mendapat perhatian yang lebih mungkin kerana komunikasi melintang dilihat tergolong dalam kategori yang tidak pasti dan tidak dapat diklasifikasikan. Komunikasi melintang merujuk kepada aliran mesej di antara kakitangan yang berada pada tahap hirarki yang sama. Komunikasi melintang ini boleh melibatkan dua pihak. Menurut Neher (1997) komunikasi antara jabatan adalah lebih spesifik bagi menggambarkan aliran mesej dari satu bahagian dalam organisasi ke bahagian yang lain. Komunikasi rakan sebaya pula merujuk kepada komunikasi di antara individu-individu yang berada pada tahap hierarki yang sama. Ringkasnya, kakitangan organisasi akan beralih untuk berkomunikasi dengan rakan sebaya apabila mereka tidak begitu berpeluang untuk berkomunikasi secara menegak bagi mendapatkan maklumat yang mereka perlukan atau ingini.

Walaupun pendekatan klasik kurang memberikan perhatian kepada komunikasi ini, Fayol memperakui bahawa dalam keadaan-keadaan kecemasan dan kontinjensi harian yang tidak dapat diramalkan, memerlukan keanjalan dalam komunikasi formal. Ketegasan dalam sistem hierarki akan mengambil masa yang banyak apabila berlaku kecemasan, jadi kelonggaran harus diberikan kepada jambatan-jambatan melintang yang membenarkan kakitangan yang berada pada hirarki yang sama untuk berkomunikasi secara terus sesama mereka tanpa melalui beberapa tahap dalam organisasi. Konsep yang diperkenalkan oleh Fayol ini dinamakan konsep jambatan (*bridge*) atau '*gangplank*' dan digambarkan dalam Rajah 7.1.

Komunikasi melintang ini wujud dalam dua bentuk (Andrews & Herschel, 1996). Pertama, interaksi di antara rakan-rakan subunit boleh terjadi samada secara tugas atau tidak. Kumpulan yang terdiri dari rakan-rakan sekerja ini mungkin berkomunikasi secara formal untuk mengkoordinasikan tugas mereka atau secara tidak formal, untuk berkongsi masalah. Lazimnya, ahli-ahli kumpulan akan membentuk perspektif berkumpulan tentang permasalahan mereka di mana ini akan mempengaruhi moral dan prestasi mereka. Pihak pengurusan kontemporari yang mengambil berat usaha-usaha berkumpulan dan pembangunan moral menunjukkan kesedaran mereka dan memperakui kewujudan komunikasi melintang yang berlaku di antara kakitangan organisasi. Komunikasi melintang memainkan beberapa peranan penting kepada organisasi kerana ia banyak memberikan keanjalan kepada struktur organisasi (Daniels et al., 1997; Lee & Zwerman, 1975). Ringkasnya, komunikasi melintang:

1. Memudahkan koordinasi kerja dengan membolehkan kakitangan organisasi membina hubungan interpersonal yang efektif melalui pembangunan kontrak yang tersirat (*implicit contract*).
2. Membuka laluan untuk perkongsian maklumat organisasi yang relevan sesama kakitangan.
3. Merupakan satu saluran komunikasi formal untuk penyelesaian masalah dan pengurusan konflik di antara rakan sekerja.
4. Membolehkan rakan-rakan sekerja memberikan sokongan sesama mereka dan ini membantu mempertingkatkan moral kakitangan.

Rajah 7.1 Konsep jambatan Fayol



Bentuk komunikasi melintang yang kedua ialah komunikasi yang berlaku di antara kakitangan yang berada dalam hirarki yang sama tetapi berada di dalam subunit yang berbeza. Dalam konteks ini, pertukaran maklumat selalunya berlaku melalui saluran komunikasi tidak formal yang wujud di luar garisan organisasi yang formal. Pada peringkat formal, sebuah organisasi birokratik yang berbentuk tradisional agak kurang menekankan komunikasi melintang dan dalam beberapa kes, tidak langsung menggalakkan. Kepercayaan yang konvensional ini melihat bahawa semua maklumat perlu melalui garisan menegak organisasi dan terus bergerak sama ada ke atas atau ke bawah. Dengan mengikuti garisan ini, semua maklumat akan melalui semua pihak yang berkuasa dan mempunyai autoriti (Andrews & Herschel, 1996).

Walaupun komunikasi ke bawah, ke atas dan melintang memainkan peranan penting dalam struktur pengurusan organisasi, mereka tidak dimanfaatkan dengan sebaiknya. Banyak masalah yang melibatkan timbul berkaitan setiap jenis komunikasi ini.

Komunikasi ke bawah

Kewujudan komunikasi ke bawah ini juga tidak semestinya menggambarkan keberkesanan penggunaan komunikasi ke bawah di dalam organisasi. Walaupun kewujudannya diperakui oleh pihak pengurusan sebagai penting, ia juga mempunyai masalah yang tersendiri (Andrews & Herschel, 1996; Chase, 1970). Sebagai contoh, banyak organisasi menggunakan saluran komunikasi ke bawah secara berlebihan di mana saluran ini dibebankan dengan mesej-mesej dan hasilnya ia dipenuhi oleh perintah, arahan dan garis panduan kepada kakitangan bawahan. Mesej-mesej yang berlebihan ini boleh menimbulkan kekeliruan dan mengecewakan kakitangan. Malah bebanan mesej-mesej ini juga boleh membuatkan kakitangan menjadi tepu dan mereka tidak lagi memberikan perhatian.

Selain daripada itu, pihak atasan selalunya memberikan arahan-arahan yang eksklusif dan bercanggah menyebabkan kekeliruan dan kerisauan dalam di kalangan kakitangan. Percanggahan mesej dalam saluran ini boleh menyebabkan konflik peranan tugas kepada kakitangan organisasi. Ini menyebabkan mereka berada dalam dilema untuk memilih tugas mana yang harus dilakukan dan tidak kira arahan mana yang diikuti, mereka akan gagal untuk melakukan salah satu daripada tugas yang diarahkan. Arahan yang bercanggah ini akan membuatkan mereka kecewa dan seterusnya memberikan kesan kepada moral mereka. Komunikasi ke bawah juga selalunya tidak jelas. Banyak arahan diberikan dengan tergesa-gesa dan tidak jelas, menyebabkan pekerja tidak pasti dengan apa yang dikehendaki daripada mereka. Selain daripada itu, majikan juga kadang-kadang menggunakan

terma-terma spesifik yang tidak begitu diketahui oleh kakitangan dan ini membuat komunikasi menjadi tidak tepat.

Komunikasi ke bawah juga selalunya menunjukkan ketidakpekaan majikan ke atas pekerjaanya. Di dalam komunikasi jenis ini, pengisian maklumat yang berbentuk makluman berkaitan prosedur dan matlamat boleh dibayangi oleh maklumat hubungan bagi menunjukkan kuasa dan kaedah pengawalan. Sikap pihak atasan yang terlalu bergantung kepada komunikasi ke bawah untuk memberikan arahan dan tunjukajar akan menjauhkan kakitangan daripada pihak pengurusan. Para kakitangan mungkin merasakan bahawa mesej-mesej ke bawah yang berulang-ulang menunjukkan bahawa pihak pengurusan tidak mempercayai kemampuan mereka dan tidak menghormati kecekapan serta keupayaan mereka untuk berfikir. Kadang-kadang mesej-mesej yang dihantar oleh pihak pengurusan juga tidak diterima atau kemungkinan akan berlakunya penapisan dan pemesongan (*distortion*) maklumat dan ini akan menimbulkan masalah dengan komunikasi ke bawah terutamanya apabila mesej-mesej disampaikan secara oral dan terpaksa melalui beberapa tahap pengurusan.

Komunikasi ke atas

Walaupun pengurus-pengurus yang kontemporari memuji kebaikan dan manfaat komunikasi ke atas, hakikatnya, penggunaan komunikasi jenis ini agak terhad dalam kebanyakan organisasi (Goldhaber, 1993). Pihak pengurusan selalunya tidak mewujudkan saluran yang efektif untuk komunikasi ke atas. Sekalipun komunikasi jenis ini wujud, ia masih tertakluk kepada masalah penapisan yang juga memberikan kesan kepada komunikasi ke bawah. Walaupun komunikasi ke atas boleh digalakkan melalui peti-peti cadangan, kajian sikap, mesyuarat kakitangan dan sebagainya, kewujudan sistem-sistem sebegini mungkin hanya sekadar melepaskan batuk di tangga saja kepada kebanyakan organisasi.

Sistem-sistem cadangan yang diwujudkan di tempat kerja mungkin menjadi lebih efektif sekiranya pihak pengurusan menggalakkan penggunaannya secara aktif dan kakitangan juga mengambilnya secara serius. Mengikut kajian yang dilakukan ke atas 'sindrom peti cadangan' ini, terdapat dua dapatan yang menarik tentang komunikasi ke atas (Goldhaber, 1993). Pertama, kebanyakan kakitangan organisasi lebih suka menerima maklumat daripada memberikan maklumat kepada orang lain. Kedua, sekalipun kakitangan bawahan mengambil inisiatif untuk berkomunikasi ke atas, pihak pengurusan mungkin tidak mengendahkan inisiatif yang diambil. Seperti yang dinyatakan oleh Koehler dan Huber (1974, dalam Daniels et al., 1997), pihak atasan akan menjadi lebih peka kepada komunikasi ke atas apabila maklumat yang disampaikan adalah berbentuk positif (berita baik).

Selain daripada itu, pihak pengurusan juga selalunya tidak peka dengan kejujuran kakitangan bawahan untuk memberikan maklumbalas dan mereka selalunya menjadi marah atau bertindak balas secara defensif terhadap mesej-mesej yang tidak menggembirakan mereka. Tindakan sebegini mungkin sama dengan kisah-kisah pemerintahan beraja Greek yang kita tonton di television di mana, Raja akan memenggal kepala pembawa maklumat yang menyampaikan berita yang tidak menggembirakan Raja tersebut. Di zaman moden ini, kakitangan yang menyampaikan maklumat kepada pihak pengurusan tentang ketidakcepan pihak pengurusan, pengendalian prosedur organisasi yang menjadi persoalan, malah tindakan kakitangan mempersoalkan kewibawaan pihak pengurusan atau melaporkan salahlaku majikan akan diambil tindakan samada secara terang-terangan atau tidak. Antara contoh yang sering berlaku di dalam organisasi ialah kakitangan yang sering mempersoalkan kewibawaan pengurusan akan ditukarkan ke jabatan yang tidak penting. Keadaan seperti ini tidak menggalakkan kakitangan untuk melaporkan atau menyampaikan maklumat yang tidak menyebelahi pihak pengurusan. Apabila kakitangan bawahan mempunyai tanggapan bahawa pihak atasan hanya ingin mendengar berita baik atau berita-berita yang menyokong tindakan mereka, adalah tidak mengejutkan jika komunikasi ke atas ditapis berkali-kali. Krivonos (1976, dalam Daniels et al., 1997) melaporkan bahawa kakitangan bawahan lebih berkecenderungan untuk memaklumkan kepada pihak atasan maklumat-maklumat yang dirasakan ingin didengari atau apa yang mereka fikirkan pihak atasan ingin dengar. Dalam keadaan sebegini, maklumat telah dipesongkan supaya ia akan menggembirakan pihak atasan dan kakitangan bawahan juga akan dilihat dari perspektif yang positif oleh majikan.

Dalam pada itu, selalunya saluran-saluran komunikasi ke atas sebenarnya begitu kurang. Kakitangan peringkat bawahan, terutamanya dalam sebuah organisasi yang besar, selalunya mendapati bahawa amat sukar untuk mereka untuk berkomunikasi dengan pihak pengurusan tertinggi. Kakitangan selalunya merasa tidak berpuas hati apabila pihak pengurusan menggalakkan atau memperakui kewujudan komunikasi ke atas tetapi pada hakikatnya, mereka sebenarnya tidak mengendahkannya. Contohnya, kebanyakan individu di peringkat pengurusan atasan cuba bersikap optimistik tentang sikap keterbukaan mereka terhadap komunikasi ke atas. Perkataan-perkataan seperti 'Datanglah, pintu saya sentiasa terbuka' sering kita dengar. Hakikatnya kebarangkalian untuk kakitangan bawahan untuk berkomunikasi dengan pihak atasan adalah kurang jika dibandingkan dengan kebarangkalian pihak atasan untuk berbuat demikian. Jadi, individu atasan berkenaan akan terus berada di belakang 'pintu yang terbuka' tadi dengan perasaan selamat daripada 'pencerobohan' dan mesej-mesej yang tidak diingini. Keberkesanan konsep 'pintu terbuka' ini berkait dengan dapatan-dapatan kajian yang konsisten dimana sifat

mempercayai yang ada pada pihak pengurusan merupakan faktor penting yang membawa kepada komunikasi ke atas yang lebih kerap dan berkesan. Pintu yang terbuka bukan hanya sekadar satu gimik sahaja; ia harus terbuka seperti yang dikatakan.

Komunikasi melintang

Masalah-masalah tidak hanya timbul dalam komunikasi ke bawah atau ke atas. Komunikasi melintang juga mempunyai masalahnya yang tersendiri. Menurut Daniels et al. (1997), masalah-masalah berkaitan komunikasi melintang ini selalunya mempunyai hubungan dengan persempadanan (teritorialiti), persaingan, pengkhususan dan kurangnya motivasi. Organisasi-organisasi yang berfungsi di bawah satu struktur autoriti yang ketat, dengan barisan komunikasi yang tetap, akan mendapati bahawa nilai dan harapan yang telah diterap ke dalam kakitangan melalui sistem sebegitu selalunya menghalang cubaan untuk berkomunikasi secara melintang.

Pihak pengurusan mungkin gagal untuk memperakui bahawa komunikasi melintang adalah satu bentuk komunikasi yang amat berguna dan diperlukan. Dalam kebanyakan organisasi, komunikasi antara rakan sebaya tidak langsung digalakkan, malah mungkin dikenakan tindakan. Pihak pengurusan organisasi mungkin merasakan bahawa komunikasi jenis ini tidak perlu, hanya membazirkan masa dan menggalakkan kewujudan kumpulan antara kakitangan walaupun pada hakikatnya komunikasi ini memberikan kakitangan organisasi maklumat yang berguna dan membolehkan mereka untuk menyelesaikan masalah dan menyusun atur tugas mereka (Kreps, 1990).

Seperti juga komunikasi ke atas, saluran komunikasi ini juga adalah terhad dan tidak begitu digalakkan. Selain daripada kekurangan galakan oleh pihak pengurusan, komunikasi ini juga terpaksa bergelut di antara persekitaran organisasi yang menggalakkan persaingan daripada kerjasama dan di mana ganjaran dan sumber adalah berkurangan. Bidang pengkhususan juga boleh memberikan kesan kepada komunikasi melintang. Penggunaan terma-terma spesifik oleh kakitangan yang mempunyai latar belakang berbeza ini juga boleh mengurangkan keinginan kakitangan untuk berkomunikasi dengan kakitangan yang berada di jabatan lain. Banyak organisasi yang mempunyai pakar-pakar dalam bidang berbeza dan meletakkan mereka di bawah satu bumbung dengan harapan yang barangkali, tidak realistik, bahawa mereka ini mampu untuk berkomunikasi secara berkesan dalam usaha mereka untuk sama-sama bergabung mencapai matlamat organisasi.

Bagi menggunakan aliran komunikasi ke bawah, ke atas dan melintang secara efektif, pihak pengurusan harus menyedari akan

kepentingan komunikasi ini. Mesej-mesej ke bawah perlu jelas, bermaklumat dan sensitif bagi memaklumkan kakitangan secukupnya tanpa menyisihkan mereka. Pihak pengurusan juga harus menunjukkan sikap terbuka yang tulen terhadap komunikasi ke atas yang terbuka dan jujur bagi menggalakkan kakitangan untuk berkongsi maklumat dan seterusnya membantu pihak pengurusan untuk menyusun aktiviti organisasi (Redding, 1984). Komunikasi ke atas seharusnya bermula dengan pihak pengurusan yang berada di hirarki teratas dengan menggalakkan kakitangan untuk berkongsi idea dengan mereka kerana sebenarnya, kakitangan yang terlibat secara terus dengan prestasi organisasi mempunyai pengetahuan yang lebih tentang bagaimana untuk melakukan sesuatu tugas dan apa yang baik dan tidak baik dalam praktikal organisasi. Pihak pengurusan boleh menggunakan pengetahuan dan pengalaman yang ada pada kakitangan melalui maklumbalas daripada mereka. Pihak pengurusan juga perlu menggalakkan komunikasi melintang dalam kalangan kakitangan terutamanya dalam organisasi kompleks di mana koordinasi tugas dan skil penyelesaian masalah adalah perlu.

Komunikasi Tidak Formal

Seperti yang telah diterangkan dengan ringkas pada awal bab tadi, aliran mesej tidak formal wujud secara semulajadi melalui interaksi individu di dalam organisasi. Aliran mesej tidak formal ini merujuk kepada komunikasi yang wujud di antara kakitangan organisasi dan tidak diperincikan dengan jelas dalam struktur formal dan hirarki organisasi. Ia lahir daripada sifat ingin tahu kakitangan, tarikan interpersonal dan interaksi sosial (Kreps, 1990: 208). Saluran tidak formal atau *grapevine* ini merangkumi kumpulan-kumpulan sosial, ahli-ahli kelab, hubungan kekeluargaan dan lain-lain hubungan tidak formal (Davis, 1953). Komunikasi tidak formal ini merupakan satu bentuk interaksi oral yang dominan di dalam setiap organisasi. Deal dan Kennedy (1982) menegaskan bahawa hampir 90 peratus daripada apa yang berlaku di dalam sesebuah organisasi tidak mempunyai sebarang perkaitan dengan peristiwa-peristiwa yang formal. Menurut Davis lagi, perkataan *grapevine* ini bermula pada era perang saudara di Amerika Syarikat pada tahun 1860an sebagai deskripsi talian telegraf yang diikat dan digantung dari pokok ke pokok yang membuatkan ia kelihatan seperti rumpunan anggur. Memandangkan kebolehpercayaan terhadap sistem ini adalah rendah, ia kemudian digunapakai dalam semua bentuk komunikasi tidak formal.

Salah satu daripada sebab utama kewujudan saluran komunikasi tidak formal ini di dalam sesebuah organisasi ialah keinginan kakitangan untuk mendapatkan maklumat tentang organisasi dan bagaimana perubahan-perubahan dalam organisasi boleh memberikan kesan kepada kehidupan mereka. Bagi membantu kakitangan organisasi untuk mengambil tindakan yang sesuai, mereka bergantung kepada maklumat tentang apa yang berlaku di sekeliling dan di belakang tabir serta apa

yang dirancang oleh kakitangan organisasi yang lain. Secara umumnya, saluran komunikasi formal gagal untuk menyalurkan maklumat yang secukupnya bagi memenuhi sikap ingin tahu mereka tentang kehidupan organisasi. Jadi, mereka perlu mendapatkan maklumat dari sumber yang lain dan di sinilah *grapevine* memainkan peranan dengan memberikan maklumat menarik tentang siapa yang melakukan apa dan apakah perubahan-perubahan yang berlaku di dalam organisasi.

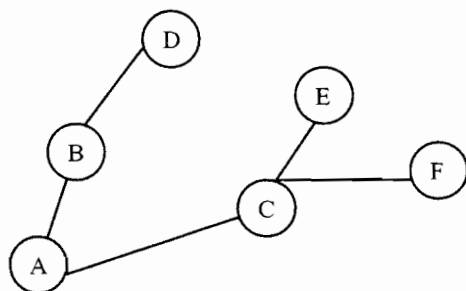
Secara amnya, *grapevine* dianggap sebagai sesuatu yang tidak baik dan memudaratkan kepada sistem komunikasi di dalam organisasi. Pihak pengurusan selalunya beranggapan bahawa mesej-mesej yang disalurkan melalui *grapevine* adalah tidak sesuai. Malah, ramai yang beranggapan bahawa saluran tidak formal ini tidak membawa banyak kebaikan melainkan sekadar bergosip, menyebarkan khabar-khabar angin yang memudaratkan yang mana ia boleh melukakan perasaan dan menjatuhkan maruah (Davis & O'Connor, 1977). Gosip contohnya, merupakan maklumat personal yang boleh dikategorikan sebagai sulit atau tidak ada kaitan dengan fungsi-fungsi organisasi. Gosip-gosip selalunya melibatkan hubungan istimewa antara kakitangan, masalah peribadi dan sebagainya. Khabar angin pula agak relevan kepada organisasi kerana ia selalunya melibatkan perkara-perkara seperti pengambilalihan, pengstrukturkan semula ataupun perlantikan. Khabar angin tersebar dengan cepat dalam keadaan di mana wujudnya ketidakpastian atau terdapatnya kekurangan maklumat tentang perkara-perkara penting. Kakitangan organisasi yang menggunakan saluran komunikasi tidak formal ini untuk mengumpulkan maklumat berkaitan organisasi dan kemudiannya menggunakan maklumat tersebut untuk memulakan jaringan tidak formal dikenali sebagai pemimpin tidak formal. Menariknya, walaupun pemimpin ini mempunyai kuasa di dalam organisasi, mereka tidak diperakui, samada secara sah atau berkuasa oleh struktur pengurusan formal sesebuah organisasi.

Sifat ingin tahu kakitangan akan semakin meningkat sekiranya pihak pengurusan cuba untuk menghadkan pengaliran maklumat melalui *grapevine*. Peningkatan keinginan untuk mendapatkan maklumat akan menyebabkan peningkatan kewujudan saluran tidak formal ini di kalangan kakitangan organisasi. Terdapat hubungan langsung di antara keperluan untuk mendapatkan maklumat dan peningkatan penggunaan *grapevine*. Seperti yang ditegaskan, *grapevine* berkembang dalam persekitaran di mana wujudnya ketidakpastian yang tinggi. Rajah 7.2 menunjukkan bentuk aliran mesej melalui *grapevine*. Individu A memulakan dan menghantar mesej ke B dan C. B kemudiannya menghantar mesej tersebut kepada D, dan C menghantar mesej kepada E dan F. Jaringan ini berterusan dan mesej yang dihantar akan menyerap ke seluruh organisasi.

Tidak seperti yang disangkakan, *grapevine* sebenarnya merupakan saluran yang berkuasa dan berpotensi untuk menjadi satu saluran komunikasi yang berguna di dalam organisasi (Davis, 1973). Maklumat yang disebarkan melalui saluran tidak formal ini bergerak dengan laju di

dalam organisasi disebabkan beberapa faktor (Davis & O'Connor, 1977). Pertama, maklumat yang disebarkan melalui saluran komunikasi tidak formal selalunya tidak terlalu terpesong dan ketepatannya amat tinggi jika dibandingkan dengan saluran formal. Kedua, saluran tidak formal ini menyebarkan maklumat secara pantas kerana ia membawa mesej-mesej yang menarik, terkini dan penting. Kakitangan organisasi akan lebih dimotivasikan dengan perasaan ingin tahu apabila mereka berkomunikasi melalui saluran tidak formal ini. Sekiranya maklumat tersebut menarik, mereka akan cuba untuk memaklukkannya kepada kakitangan lain di dalam organisasi. Ketiga, saluran komunikasi tidak formal ini membawa mesej-mesej yang hampir tepat kerana ianya mempunyai banyak ruang untuk maklumbalas dan mengurangkan pengaruh distortion komunikasi bersiri secara sehalu.

Rajah 7.2 Jaringan komunikasi melalui grapevine



Seperti yang dibincangkan di atas, *grapevine* adalah sebahagian daripada kehidupan organisasi yang wujud secara semulajadi daripada hubungan manusia. Pihak pengurusan yang memahami hakikat ini dan sentiasa berhubung dengan saluran tidak formal ini akan mempelajari banyak perkara daripada saluran ini dan seterusnya boleh menggunakan saluran ini secara strategik untuk menyalurkan maklumat. Seperti yang dinyatakan oleh Davis (1973: 132), 'sekiranya diselia dengan baik, ia [*grapevine*] dapat membantu membentuk kerja berkumpulan, kesetiaan kepada syarikat, dan memberikan motivasi yang dapat membuatkan kakitangan mahu melakukan yang terbaik.'

Struktur Organisasi dan Komunikasi

Terdapat hubungan yang terbalik (*songsang*) di antara struktur organisasi dan saluran komunikasi formal dan tidak formal di dalam organisasi (Kreps, 1990):

1. Struktur organisasi mengarah kepada pembangunan saluran komunikasi formal di dalam organisasi. Struktur yang dirancang dalam organisasi menggerakkan saluran komunikasi formal yang akan digunakan dengan menyatakan siapa yang perlu berkomunikasi dengan siapa dan apa yang perlu dipertakakan.

2. Manakala komunikasi tidak formal bertindak sebagai elemen tambahan kepada perancangan struktur organisasi dengan memperkenalkan struktur komunikasi tidak formal. Hubungan komunikasi yang terbentuk secara tidak formal di antara kakitangan organisasi selalunya menyimpang daripada struktur formal sesebuah organisasi dan seterusnya memperkembangkan struktur tersebut dengan mencipta jaringan-jaringan komunikasi tidak formal.

Jika diperhatikan, dalam kebanyakan organisasi yang besar, bentuk hubungan yang terjalin adalah begitu jelas. Di dalam struktur formal sesebuah organisasi tersebut, hanya para eksekutif kanan yang sepatutnya mempunyai hubungan komunikasi formal secara terus dengan pengurusan tertinggi organisasi. Seperti contoh, dalam pengurusan universiti, para Dekan, Pengarah unit dan Pegawai-pegawai Kanan universiti mempunyai hubungan komunikasi formal secara terus dengan pihak pengurusan tertinggi universiti. Bagaimanapun, secara tidak formal, pegawai pertengahan mungkin juga mempunyai hubungan personal dengan mana-mana pegawai tertinggi organisasi, mungkin hubungan saudara. Jadi hubungan personal sebegini memberikan peluang kepada pegawai pertengahan tadi untuk berkomunikasi dengan pegawai tertinggi serta membolehkannya mendapatkan maklumat secara peribadi yang mana ini tidak mungkin berlaku sekiranya dia menggunakan struktur formal organisasi. Para pegawai atau kakitangan lain yang mempunyai hubungan persahabatan dengan pegawai pertengahan tadi mungkin juga berpeluang secara tidak langsung untuk mendapatkan maklumat dari pegawai tertinggi organisasi melalui perbualan mereka. Hubungan jaringan tidak formal ini membentuk saluran-saluran komunikasi tidak formal yang agak berbeza daripada saluran-saluran komunikasi formal.

Struktur jaringan komunikasi

Walaupun masalah-masalah dalam konsep-konsep tradisional komunikasi formal dan tidak formal tidak begitu dapat diselesaikan, ianya dapat dielakkan atau sekurang-kurangnya berjaya dikurangkan ke suatu tahap dengan memberikan fokus kepada bentuk-bentuk interaksi yang wujud di antara kakitangan di dalam organisasi. Bentuk-bentuk interaksi yang wujud dalam kalangan kakitangan organisasi membentuk jaringan komunikasi. Menurut Andrews dan Herschel (1996), jaringan adalah kumpulan kakitangan yang terlibat di dalam sesuatu bentuk interaksi. Secara ringkas, ia adalah hubungan komunikasi yang terbentuk di antara mana-mana dua kakitangan organisasi. Jaringan-jaringan komunikasi ini berbeza dari segi saiz dan juga struktur. Tichy (1981) menyatakan bahawa jaringan-jaringan ini akan lebih difahami dengan menilai empat ciri utama: peranan ahli, ciri-ciri perkaitan, ciri-ciri binaan (*structural*) dan kandungan. Rogers dan Agarwala-Rogers (1976) mengenalpasti tiga jenis jaringan komunikasi:

1. Jaringan-jaringan sistem total (*Total system networks*) yang merangkumi bentuk-bentuk komunikasi keseluruhan organisasi.
2. Jaringan-jaringan kumpulan kecil (*Clique networks*) merangkumi kumpulan-kumpulan individu di dalam organisasi yang berkomunikasi secara eksklusif di antara satu sama lain dan tidak dengan kakitangan yang lain.
3. Jaringan-jaringan personal (*Personal networks*) adalah individu-individu yang berinteraksi secara kerap dengan kakitangan organisasi yang tertentu.

Terdapat dua jenis jaringan personal iaitu *radial* (jejari), di mana individu berinteraksi dengan kakitangan-kakitangan lain yang selalunya tidak berinteraksi antara satu sama lain dan *interlocking* (bercantum), di mana setiap ahli jaringan mempunyai hubungan komunikasi di antara satu sama lain dan mereka selalunya mempunyai persamaan. Ahli-ahli jaringan komunikasi ini disambung oleh satu bentuk komunikasi dan ikatan antara mereka adalah kuat. Mereka dikatakan mempunyai integrasi komunikasi yang tinggi. Mereka yang hanya terkongkong kepada hubungan di dalam jaringan personal berkomunikasi dalam ruang yang agak terhad dan mungkin akan mendapati bahawa pengaruh dan keberkesanan mereka semakin menurun.

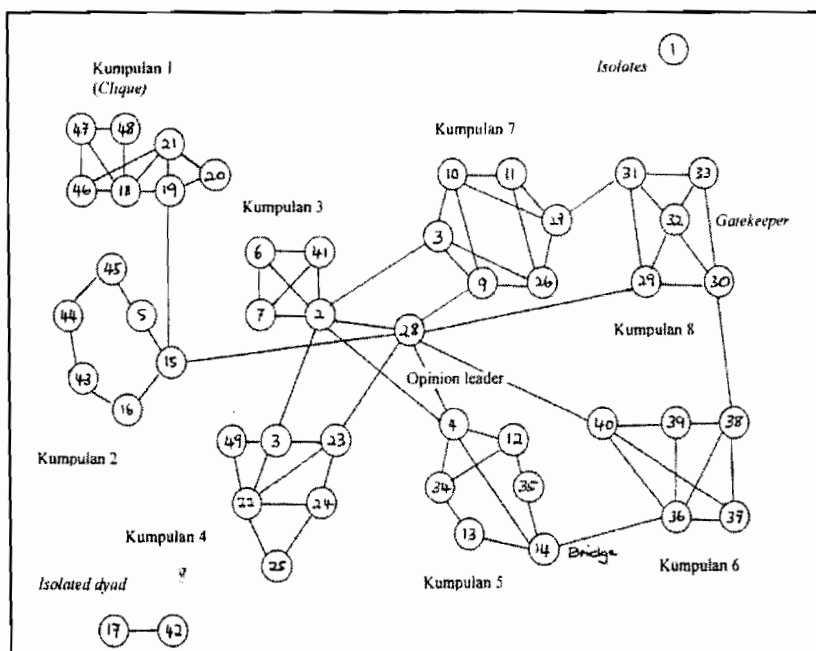
Individu-individu yang dianggap berkuasa di dalam organisasi adalah mereka yang mengambil bahagian secara aktif dalam setiap bahagian jaringan. Mereka yang mempunyai jaringan komunikasi yang baik ini tidak sahaja mendapat maklumat terkini tetapi juga akan merasai ikatan jaringan yang baik dengan individu-individu lain serta mempunyai pemahaman yang jelas tentang bagaimana tugas-tugas mereka berkait dengan tugas mereka yang lain di dalam organisasi. Selain daripada itu, mereka juga akan lebih memahami bagaimana mereka terpaksa bergantung dengan orang lain bagi mencapai keberkesanan kerja.

Teori Ikatan yang Lemah (*Theory of Weak Ties*) yang diperkenalkan oleh Rogers dan Agarwala-Rogers (1976), menyatakan bahawa kekuatan maklumat satu ikatan jaringan yang lemah adalah tinggi jika dibandingkan dengan kekuatan maklumat sebuah ikatan jaringan yang kuat. Ini bermakna, individu-individu yang tidak selalu berinteraksi mempunyai lebih maklumat baru untuk dikongsi bersama berbanding dengan mereka yang kerap berkomunikasi. Bagaimanapun, secara amnya, kita akan merasa lebih mudah untuk berkomunikasi dengan orang yang mempunyai persamaan dengan kita jika dibandingkan dengan orang yang berbeza dengan kita.

Metod-metod jaringan bagi menganalisa jaringan-jaringan ini telah diperkenalkan bagi mengenalpasti jaringan-jaringan

komunikasi di dalam organisasi (Richards, 1981 dalam Kreps, 1990). Analisis jaringan adalah satu teknik kajian di mana kakitangan organisasi diminta untuk menyatakan dengan siapa mereka mempunyai hubungan komunikasi di tempat kerja dan kekerapan komunikasi itu berlaku. Dari sini, jaringan-jaringan komunikasi tidak formal ini akan disusun atur dengan menggunakan sistem komputer. Sekurang-kurangnya tiga jenis kegunaan analisis jaringan telah dikenalpasti (Daniels et al., 1997). Pertama, analisis jaringan membolehkan kita untuk mengenalpasti sejauh mana kewujudan jaringan-jaringan ini selaras dengan saluran-saluran komunikasi, struktur-struktur kumpulan dan peranan-peranan ahli yang telah dipreskripsikan. Keduaanya, analisis jaringan dapat membantu mengenalpasti individu-individu di dalam peranan jaringan yang spesifik (seperti contoh, *bridges* atau *liaisons* yang jarang muncul dalam struktur formal organisasi). Ketiga, kegunaannya yang terakhir ini mungkin dapat dilihat di dalam kajian tentang struktur jaringan yang tersembunyi di dalam organisasi. Seperti yang telah dinyatakan oleh Tichy (1981: 227), 'Semua organisasi mempunyai pelbagai jaringan....Jaringan-jaringan ini mungkin bertindih atau hampir terpisah.' Sebahagian daripada peranan-peranan jaringan ditunjukkan di dalam Rajah 7.3.

Rajah 7.3 Jaringan komunikasi dalam organisasi



Peranan-peranan jaringan

Lazimnya, analisis jaringan yang dilakukan akan dapat mengenalpasti sesuatu jaringan komunikasi yang spesifik. Selain daripada itu, analisis jaringan ini juga dapat digunakan untuk mengenalpasti beberapa peranan jaringan (Kreps, 1990). Antara peranan-peranan jaringan yang dikenalpasti, enam daripadanya sering kita temui (Andrews & Herschel, 1996; Daniels et al., 1997; Kreps, 1990; Neher, 1997).

1. *Isolates* (penyisihan). Kakitangan organisasi yang mempunyai hubungan paling minima dengan kakitangan lain, samada kerana mereka sendiri inginkan hubungan yang minima atau mereka disisihkan. Bagaimanapun, seseorang kakitangan itu mungkin menjadi *isolates* dalam sesuatu jaringan komunikasi tetapi tidak di dalam yang lain. Jika seseorang itu terus menjadi *isolates* di dalam semua bentuk jaringan mereka selalunya akan mengalami kekurangan keyakinan diri, moral yang rendah dan penurunan produktiviti (Andrews & Herschel, 1996). Contoh-contoh *isolates* adalah saintis yang bekerja bersendirian di dalam makmal dan jurujual yang bergerak bersendirian bagi mencapai matlamat perniagaan.
2. *Opinion leaders* (pemimpin pendapat). Mereka adalah pemimpin tidak formal dan mereka juga tidak semestinya memegang jawatan formal yang berautoriti di dalam organisasi. Namun demikian, pengaruh mereka amat kuat dan mampu untuk mempengaruhi perlakuan kakitangan organisasi serta keputusan-keputusan yang mereka ambil.
3. *Gatekeepers*. Mengawal pengaliran maklumat di dalam organisasi. Mereka juga menentukan mesej mana yang perlu disebarkan melalui aliran tertentu di dalam jaringan. Individu yang menjadi *gatekeeper* ini boleh menjadi begitu berkuasa kerana mereka boleh memilih untuk menyalurkan atau menyekat sebarang maklumat. Bagaimanapun, *gatekeepers* ini dapat membantu pemimpin organisasi untuk mengelak daripada menerima maklumat yang berlebihan kerana *gatekeepers* ini mempunyai kuasa dalam menentukan maklumat mana yang penting dan tidak penting. Namun terdapat juga masalah apabila ini berlaku. Contohnya, jika *gatekeepers* ini merasakan bahawa maklumat-maklumat tertentu yang penting itu sebagai tidak penting, maka individu yang sepatutnya menerima maklumat tersebut akan terus tidak mendapat maklumat tersebut. Memandangkan peranan yang dimainkan oleh *gatekeepers* ini amat penting, hanya mereka yang layak dan bertanggungjawab perlu memikul tugas ini. Contoh-contoh *gatekeepers* adalah setiausaha, pembantu peribadi dan penyambut tetamu.

4. *Cosmopolites*. Merupakan individu dalam organisasi yang berkomunikasi dengan individu atau organisasi di luar tempat kerjanya. Mereka menghubungkan organisasi tempat kerjanya dengan persekitaran luar. Mereka juga mengumpulkan maklumat dari luar untuk disebarikan ke dalam organisasi serta memberikan maklumat organisasi kepada individu-individu tertentu di luar organisasi. Contohnya Pegawai Perhubungan Awam di dalam sesebuah organisasi.
5. *Bridges*. Mereka adalah individu yang menghubungkan dua kumpulan di dalam jaringan dan mereka selalunya menjadi ahli kepada kedua-dua kumpulan. Individu-individu ini membantu kedua-dua kumpulan untuk berkongsi maklumat dan memudahkan koordinasi di antara kumpulan. Antara contoh *bridges* adalah ketua jabatan, yang mana beliau juga adalah salah seorang ahli jabatan yang juga terlibat dalam mesyuarat pengurusan fakulti.
6. *Liaisons*. Peranan *liaisons* hampir sama dengan *bridges* tetapi mereka menghubungkan dua kumpulan tanpa mereka sendiri menjadi ahli-ahli mana-mana kumpulan. Aliran komunikasi berlaku di satu bahagian dalam jaringan ke bahagian lain melalui individu-individu ini. *Liaisons* mungkin adalah salah seorang pegawai pentadbir yang memaklumkan kepada jabatan-jabatan tertentu tentang polisi-polisi tertentu atau menyalurkan maklumat daripada jabatan-jabatan ini. Mereka boleh memainkan peranan ini secara tidak formal melalui penglibatan mereka di dalam lingkungan persahabatan atau hubungan sosial dengan ahli-ahli kumpulan yang berbeza.

KESIMPULAN

Seperti yang telah dibincangkan, aliran-aliran mesej dalam organisasi boleh dihuraikan dengan menilai sistem-sistem mesej formal dan sistem-sistem mesej tidak formal. Seperti yang kita sedia maklum, struktur-struktur organisasi dibentuk oleh komunikasi. Di dalam setiap organisasi, komunikasi mengalir melalui tiga arah: ke bawah, ke atas dan melintang. Saluran-saluran komunikasi ke atas dan ke bawah dikenali juga sebagai komunikasi menegak. Walaupun arah aliran komunikasi ini bergantung pada dasarnya kepada struktur organisasi, sebarang perubahan yang berlaku dalam arah aliran ini samada secara sengaja atau tidak, boleh mengubah bentuk struktur organisasi.

Sementara itu aliran mesej tidak formal atau *grapevine* wujud secara semulajadi melalui interaksi individu di dalam organisasi. Aliran mesej tidak formal ini merujuk kepada komunikasi yang wujud di antara kakitangan organisasi dan tidak diperincikan dengan jelas dalam struktur formal dan hierarki organisasi. Ia lahir daripada sifat ingin tahu kakitangan, tarikan interpersonal dan interaksi sosial. Saluran mesej

merangkumi kumpulan-kumpulan sosial, ahli-ahli kelab, hubungan kekeluargaan dan lain-lain hubungan tidak formal. Salah satu daripada sebab utama kewujudan saluran komunikasi tidak formal ini di dalam sesebuah organisasi ialah keinginan kakitangan untuk mendapatkan maklumat tentang organisasi dan bagaimana perubahan-perubahan dalam organisasi boleh memberikan kesan kepada kehidupan mereka. Bagi membantu kakitangan organisasi untuk berfungsi atau bertindak dengan cara yang sesuai, mereka bergantung kepada maklumat tentang apa yang berlaku disekeliling dan di belakang tabir serta apa yang dirancang oleh kakitangan organisasi yang lain. Secara umumnya, saluran komunikasi formal gagal untuk menyalurkan maklumat yang secukupnya bagi memenuhi sikap ingin tahu mereka tentang kehidupan organisasi. Jadi, mereka perlu mendapatkan maklumat dari sumber yang lain dan di sinilah *grapevine* memainkan peranan dengan memberikan maklumat menarik tentang siapa yang melakukan apa dan apakah perubahan-perubahan yang berlaku di dalam organisasi.

Kekurangan penghargaan yang diberikan kepada *grapevine* ini menyebabkan berlakunya persaingan yang tidak perlu antara sistem-sistem komunikasi formal dan tidak formal. Memandangkan kedua-duanya memainkan peranan yang penting dan saling bergantung dalam organisasi, adalah lebih baik sekiranya pihak pengurusan organisasi mengkoordinasikan saluran-saluran ini dan tidak mengenenpikan salah satu daripadanya. Pihak pengurusan dapat memanfaatkan pemimpin-pemimpin tidak formal di dalam organisasi dengan memaklumkan perkara-perkara penting yang berlaku di dalam organisasi di samping membentuk hubungan kerja yang baik dengan mereka. Dengan memberikan maklumat yang relevan dan tepat kepada pemimpin-pemimpin tidak formal ini, pihak pengurusan dapat menggunakan *grapevine* untuk menyebarkan maklumat organisasi yang formal sebagai satu lagi saluran tambahan kepada komunikasi formal (Kreps & Thornton, 1984). Lebih penting, pemberian maklumat organisasi yang penting dan tepat kepada pemimpin tidak formal ini dapat menghapuskan penyebaran khabar angin yang merbahaya dan tidak benar.

Dalam bahagian terakhir bab ini, kita juga telah membincangkan tentang bentuk-bentuk dan peranan jaringan dalam organisasi. Tiga jenis jaringan komunikasi dan enam peranan jaringan yang sering ditemui juga dibincangkan dengan jelas bagi menambahkan pemahaman kita tentang kewujudan dan peranan-peranan jaringan dalam organisasi.

SOALAN PERBINCANGAN

1. Apakah fungsi komunikasi dalaman konteks pengurusan sesebuah organisasi.
2. Apakah perbezaan antara komunikasi formal dan tidak formal dalam struktur organisasi.
3. Senaraikan jenis-jenis komunikasi formal dan tidak formal dalam struktur organisasi.
4. Jelaskan kelebihan dan kekurangan dalam jenis-jenis komunikasi formal dan tidak formal.
5. Apakah perbezaan ciri-ciri dan struktur jaringan dalam organisasi.
6. Huraikan peranan-peranan jaringan dalam organisasi

RUJUKAN

- Andrews, P. H., & Herschel, R. T. (1996). *Organizational communication: Empowerment in a technological society*. Boston, MA: Houghton Mifflin Company.
- Chase, A. B. (1970). How to make downward communication work. *Personnel Journal*, 49, 478-483.
- Daniels, T. D., Spiker, B. K., & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication* (4th Ed.). Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Davis, K. (1953). Management communication and the grapevine. *Harvard Business Review*, 31, 43-49.
- Davis, K. (1973). The organization that's not on the chart. In R. C. Huseman, C. M. Logue and D. L. Freshley (eds.), *Readings in interpersonal and organizational communication* (2nd Ed., pp. 149-154). Boston, MA: Holbrook Press.
- Davis, W., & O'Connor, J. R. (1977). Serial transmission of information: A study of the grapevine. *Journal of Applied Communication Research*, 5, 61-72.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Goldhaber, G. M. (1993). *Organizational communication* (6th. Ed.). Dubuque, IA: Brown & Benchmark.

<http://web.cba.edu/~mzack/articles/socnet/socnet.com>

<http://cba.neu.edu/~mzack/articles/socnet/socnet.htm>

<http://www.tcw.utwente.nl/theorieenoverzicht>

Katz, D., & Kahn, R. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd. Ed.). New York: Wiley.

Kreps, G. L. (1990). *Organizational communication: Theory and practice* (2nd. Ed.). New York: Longman.

Kreps, G. L., & Thornton, B. C. (1984). *Health communication: Theory and practice*. White Plains, NY: Longman.

Lee, M. B., & Zwerman, W. L. (1975). Developing a facilitation system for horizontal and diagonal communication in organizations. *Personnel Journal*, 54, 400-407.

Neher, W. W. (1997). *Organizational communication: Challenges of change, diversity and continuity*. Boston, MA: Allyn & Bacon.

Redding, W. C. (1984). *The corporate manager's guide to better communication*. Glenview, IL: Scott, Foresman.

Rogers, E., & Agarwala-Roger, R. (1976). *Communication in organizations*. New York: Free Press.

Stohl, C. (1995). *Organizational communication: Connectedness in action*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Tichy, N. M. (1981). Networks in organizations. In P. C. Nystrom and W. H. Starbuck (eds.), *Handbook of organizational design (Volume 2)*. London: Oxford University Press.

Trujillo, N. (1985). Organizational communication as cultural performance: Culture and control in organizations. In B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior (Volume 6)*. Greenwich, CT: Jai Press.