



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki beberapa kemiripan dengan penelitian ini. Penelitian pertama yang berjudul **Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan** oleh Nisaa Amalia Halim, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Muhammadiyah Yogyakarta tahun 2009. Tujuan penelitian ini adalah untuk Untuk mengetahui Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal Untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan.

Teori yang digunakan adalah Komunikasi Organisasi, Dimensi Komunikasi Organisasi dan Iklim Komunikasi. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif deskriptif dan metode penelitian yang digunakan adalah interview dan studi dokumen.

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelaksanaan strategi komunikasi memberikan banyak manfaat bagi karyawan dalam memahami dan melaksanakan program kerja yang diberikan.

Penelitian kedua berjudul, **Peranan Komunikasi Organisasi untuk Memperlancar Arus Komunikasi Keatas dan Kebawah (Studi pada Sekolah Menteri Elementry Cipete Jakarta Selatan)** oleh Listya Nugrahsari dari Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia tahun 2009.

Teori yang digunakan adalah: Komunikasi Organisasi, Komunikasi Ke Atas dan Komunikasi ke Bawah.

Hasil dari penelitian ini adalah komunikasi organisasi kurang berperan dalam melancarkan arus komunikasi keatas dan kebawah karena jarangnyanya pimpinan berada di kantor. Sehingga, perbaikan komunikasi organisasi di Sekolah Menteri harus segera dilakukan.

Perbedaan penelitian ini dengan dua penelitian sebelumnya adalah pada objek, yaitu Pola Komunikasi Atasan pada Bawahan dalam Mengkomunikasikan Program Adipura Kencana (Studi Kasus Pada Badan Lingkungan Hidup Pemerintah Kota Balikpapan). Letak persamaannya dengan dua penelitian sebelumnya adalah pada metode penelitian yaitu dengan melakukan pendekatan kualitatif dan beberapa konsep yang sama seperti, komunikasi organisasi, iklim komunikasi dan komunikasi kebawah.

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian

No		Penelitian Terdahulu I	Penelitian Terdahulu II	Penelitian III
1	Judul Penelitian	Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan	Peranan Komunikasi Organisasi untuk Memperlancar Arus Komunikasi Keatas dan Kebawah (Studi pada Sekolah Menter Elementry Cipete Jakarta Selatan)	Pola Komunikasi Atasan pada Bawahan dalam Mengkomunikasikan Program Adipura Kencana (Studi Kasus Pada Badan Lingkungan Hidup Pemerintah Kota Balikpapan)
2	Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan	Untuk mengetahui Peranan Komunikasi Organisasi untuk Memperlancar Arus Komunikasi Keatas dan Kebawah (Studi pada Sekolah Menter Elementry Cipete Jakarta Selatan)	Untuk mengetahui Pola Komunikasi Atasan pada Bawahan dalam Mengkomunikasikan Program Adipura Kencana (Studi Kasus Pada Badan Lingkungan Hidup Pemerintah Kota Balikpapan)
3	Teori / Konsep	Komunikasi Organisasi, Dimensi Komunikasi dalam Organisasi, Iklim Komunikasi	Komunikasi Organisasi, Komunikasi Atasan pada Bawahan, Komunikasi Bawahan pada Atasan	Teori Informasi Organisasi, Komunikasi Organisasi, Komunikasi Internal, Komunikasi Atasan pada Bawahan, Gaya Kepemimpinan
4	Metode Penelitian	Kualitatif Deskriptif, interview dan studi	Kualitatif Deskriptif,	Kualitatif, Studi Kasus

		dokumen	interview	
	Hasil Penelitian	Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dengan adanya pelaksanaan strategi komunikasi memberikan banyak manfaat bagi karyawan dalam memahami dan melaksanakan program kerja yang diberikan.	Komunikasi organisasi kurang berperan dalam melancarkan arus komunikasi keatas dan kebawah karena jaranganya pimpinan berada di kantor. Sehingga, perbaikan komunikasi organisasi di Sekolah Menteri harus segera dilakukan.	Berdasarkan hasil penelitian Pola komunikasi yang terjadi di Kantor Badan Lingkungan hidup adalah pola komunikasi menyeluruh ( <i>star pattern</i> ) dan hambatan yang ditemui dalam proses komunikasinya ialah hambatan perilaku.

## 2.2 Teori dan Konsep

### 2.2.1 Teori Informasi Organisasi (Karl Weick)

Karl Weick dalam West dan Turner (2008: 336-337) memaparkan bahwa teori informasi organisasi adalah pengkomunikasian informasi yang penting bagi suksesnya sebuah organisasi. Teori Informasi Organisasi merupakan teori yang terdapat pada pendekatan sistem dalam sebuah organisasi.

Didalam sebuah organisasi, tentunya memiliki banyak sub divisi, sangat jarang jika satu sub divisi dalam sebuah organisasi mempunyai semua informasi penting untuk menyelesaikan sebuah proyek. Tentunya, informasi-informasi dan data yang dibutuhkan berasal dari berbagai macam sub divisi.

Dalam memperoleh tugas dan informasi, tidak hanya dilaksanakan oleh perolehan informasi yang ada, tetapi juga mengartikan dan mendistribusikan informasi yang didapatkan. Terdapat dua perspektif teori yang memengaruhi Teori Informasi Organisasi, yaitu Teori Sistem Umum yang berguna dalam memahami keterhubungan antar unit dalam organisasi dan Teori Evolusi Sosiokultural untuk menggambarkan interaksi sosial yang terjadi dalam sebuah organisasi dan proses menyesuaikan diri dari tekanan informasi.

Weick dalam Pace dan Faules (2005: 81) memaparkan tiga tahap dalam teori informasi organisasi, yakni tahap *enactment*, mengenai anggota organisasi yang menciptakan ulang lingkungan mereka dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa, tahap kedua yakni tahap seleksi, terkait aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan pengurangan dan tahap retensi yang memungkinkan organisasi menyimpan informasi mengenai cara organisasi memberikan respon terhadap segala situasi.

### **2.2.2 Komunikasi Organisasi**

Proses komunikasi merupakan sebuah proses berkesinambungan, yang bergerak dari satu individu ke individu lainnya. baik komunikasi massa, komunikasi antar budaya, komunikasi antarpribadi, komunikasi publik, komunikasi organisasi dan jenis komunikasi lainnya. Pesan yang disampaikan antar satu individu kepada individu lainnya tentunya memiliki makna dan melewati saluran-saluran tertentu dan

berpengaruh terhadap pelakunya. Papa, Daniel dan Spiker dalam bukunya

*“Organizational Communications, Perspectives and Trends”* (2008: 2) :

(Komunikasi merupakan sesuatu hal yang terjadi dalam sebuah organisasi, sehingga komunikasi berisikan konten, informasi dan aliran pesan melalui saluran formal dan informal) *Communication was something that occurs inside the organization, so communication was all about the content and flow of messages and information through formal and informal channels.*

Redding dan Sanborn mengatakan pendapatnya mengenai komunikasi organisasi dalam Romli (2011:11) bahwa:

komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks, yang termasuk dalam bidang ini ialah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward*, komunikasi *upward*, komunikasi *horizontal*, komunikasi dari orang-orang yang sama tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Shockley dan Zalabak (2009: 15) memaparkan mengenai pengertian komunikasi organisasi:

(Komunikasi organisasi adalah proses didalam organisasi yang diciptakan dan membentuk peristiwa. Hal tersebut dapat dipahami sebagai kombinasi dari proses, orang, pesan, makna dan tujuan) *Organizational Communication is the process through organizations are created and in turn create and shape events. The process can be understood as a combination of process, people, messages, meaning and purpose.*

Lebih lanjut lagi dijelaskan, berdasarkan paparan Shockley dan Zalabak, komunikasi organisasi sebagai interaksi yang kompleks dari proses, orang, pesan, makna dan tujuan. Penjabarannya adalah sebagai berikut:

### 1. *Organizational Communication as Process*

Menciptakan proses yang terjadi secara berkelanjutan dan terus berubah. Prosesnya meliputi pola interaksi antar anggota organisasi, orang-orang eksternal kepada organisasi dan bagaimana interaksi tersebut membentuk suatu organisasi, karena prosesnya terus berubah maka hal itu dapat digambarkan sebagai evolusi dan tergantung pada budaya organisasi.

### 2. *Organizational Communication as People*

Komunikasi organisasi berkontribusi untuk menciptakan hubungan dan membantu individu dan organisasi dalam mencapai tujuan yang beragam. Komunikasi organisasi terjadi antara orang-orang yang berbagi pekerjaan dan hubungan interpersonal.

### 3. *Organizational Communication as Messages*

Komunikasi organisasi adalah sebuah kreasi dan pertukaran pesan. Hal ini merupakan transmisi perilaku verbal dan nonverbal dan berbagi informasi di seluruh organisasi. Komunikator bergabung bersama dalam sebuah saluran dan pesan dijelaskan dalam istilah jumlah dan jenisnya.

### 4. *Organizational Communication as Meaning*

Komunikasi organisasi menciptakan dan membentuk peristiwa organisasi. Pengambilan peran terjadi ketika individu terlibat dalam interaksi media sosial dalam konteks organisasi yang terus berubah. Komunikasi organisasi merupakan perilaku simbolik dari individu dan organisasi yang ketika diinterpretasikan mempengaruhi semua kegiatan organisasi.

### 5. *Organizational Communication as Purpose*

Komunikasi Organisasi adalah kegiatan mengorganisir, pengambilan keputusan, perencanaan, pengendalian dan koordinasi. Komunikasi organisasi berusaha untuk mengurangi ketidakpastian yang terjadi pada lingkungannya. Hal ini meliputi orang-orang, pesan dan makna.

(Shockley dan Zalabak, 2009: 15-16)

Pembagian tugas dan wewenang, penyampaian informasi, penjelasan akan suatu hal merupakan aktivitas formal yang terjadi dalam sebuah organisasi yang erat



kaitannya dengan proses komunikasi. Rosady Ruslan (2010: 89) menjabarkan sebagai berikut:

Organisasi yang merupakan kerangka kerja (*frame of work*) dari suatu manajemen adalah suatu yang menunjukkan adanya pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang jelas antara pimpinan dan bawahan dalam suatu system manajemen modern. Dalam organisasi, ada orang yang kemampuannya diklasifikasikan sebagai pemimpin dan ada pula yang diklasifikasikan sebagai bawahan.

Keberlangsungan aktivitas tersebut tentunya tidak lepas dari beberapa faktor yang mempengaruhi proses komunikasinya, menurut Harold Koontz dalam Danandjaja (2011: 88) menjelaskan lima faktor yang mempengaruhi proses komunikasi dalam organisasi, yaitu:

Pengiriman pesan (*The Sender of Message*), penggunaan saluran komunikasi untuk mengirim pesan (*Use of a Channel to Transmit The Message*), penerimaan pesan (*Receiver of The Message*), gangguan dan umpan balik (*Noise and Feedback in Communication*) dan situasi dan factor pengorganisasian pesan dalam berkomunikasi (*Situational and Organizational Factors in Communication*).

Pernyataan Katz dan Robert Kahn, dua ahli psikologi social dari Pusat riset Survei Universitas Michigan yang dikutip oleh Rosady Ruslan (2010: 92) :

Komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna yang merupakan hal utama dari suatu sistem sosial atau organisasi. Jadi komunikasi sebagai suatu “proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain. Dan satu-satunya cara mengelola aktivitas dalam suatu organisasi adalah melalui proses komunikasi.”

Lebih daripada itu, proses perencanaan, penyusunan strategi dan taktik, metode untuk menjalankan suatu hal di organisasi merupakan aktivitas penting yang membutuhkan proses komunikasi yang baik, karena hal-hal tersebut tidak akan tersusun dengan baik dan teratur jika proses komunikasinya buruk. Seperti yang dijelaskan oleh Harold Koontz dalam Danandjaja (2011:84) bahwa keberadaan komunikasi dalam organisasi atau perusahaan adalah sebagai aktivitas yang terorganisir (*Organized activity is unified*).

Selain sebagai aktivitas yang terorganisir, fungsi komunikasi organisasi juga bertujuan untuk:

1. Menetapkan dan menyampaikan tujuan perusahaan
2. Mengembangkan perencanaan agar mereka berprestasi
3. Mengorganisir manusia dan sumber daya dengan secara efisien dan efektif
4. Menyeleksi, mengembangkan, serta menilai anggota organisasi
5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan iklim yang mendukung
6. Mengawasi pelaksanaan

(Danandjaja 2011: 85)

Namun dalam prosesnya tentunya ada hambatan-hambatan yang ditemukan dalam proses komunikasi organisasi, seperti penggunaan bahasa yang tidak sopan, *body language*, latarbelakang pendidikan dan budaya dan *unfamiliar accents* (Danandjaja 2011:90). Hambatan-hambatan ini membuat proses komunikasi

organisasi menjadi tidak efektif karena pengirim pesan dan penerima pesan memiliki makna berbeda.

Pernyataan beberapa ahli diatas telah menjelaskan bahwa komunikasi memegang peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi, sehingga antara keduanya tidak dapat dipisahkan. Terlebih untuk aktivitas formal, komunikasi organisasi yang efektif sangatlah dibutuhkan, seperti pada saat membagikan tugas dan wewenang dari atasan kepada bawahan, penyampaian informasi, penjelasan akan suatu hal dan beberapa lainnya juga menuntut komunikasi organisasi yang baik dan efektif, lalu hambatan-hambatan yang ditemukan perlu segera diselesaikan agar tidak terjadi krisis di dalam organisasi sehingga dengan begitu akan memudahkan keberlangsungan kinerja atasan maupun bawahan dan menciptakan keadaan organisasi yang lebih teratur dan kondusif.

#### **2.2.2.1 Budaya Organisasi**

Ruben (2006: 314-316) mendefinisikan budaya organisasi menjadi simbol-simbol, peristiwa-peristiwa atau kejadian-kejadian, perilaku verbal dan nonverbal, peraturan-peraturan dan upacara-upacara atau aktivitas bersifat ritual yang semuanya membentuk karakter organisasi. Budaya organisasi tumbuh dari proses komunikasi antar individu didalamnya.

Simbol-simbol dalam organisasi merupakan elemen penting dari banyaknya budaya organisasi. Seperti merk, bangunan, perabot kantor dan

seragam adalah contoh simbol yang sering terlihat pada budaya organisasi. Terkadang simbol-simbol organisasi berkembang secara alami dan dikembangkan juga dipromosikan secara aktif. Dalam banyak organisasi, aturan-aturan dikembangkan sehingga, lokasi, ukuran, dekorasi kantor atau ruang kerja karyawan mencerminkan posisinya.

Budaya organisasi memiliki fungsi penting terkait dinamika organisasi dalam berbagai jenis dan menyediakan fungsi komunikasi bagi mereka yang berpartisipasi dalam organisasi. Adapun fungsinya, ialah:

1. Memberikan identitas bagi anggota organisasi
2. Berkontribusi terhadap pembentukan struktur dan control
3. Membantu proses sosialisasi mengenai kebiasaan serta tradisi-tradisi yang dianut organisasi
4. Membina rasa kebersamaan, kesatuan dan kekompakkan antara anggota organisasi

Simbol-simbol, elemen-elemen dan nilai-nilai dalam organisasi akan mendukung fungsi budaya organisasi sebagai pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya. Sehingga, simbol-simbol, elemen-elemen dan nilai-nilai tersebut dapat menjadi suatu identitas yang kuat bagi tiap-tiap organisasi.

### 2.2.2.2 Pendekatan Komunikasi Organisasi

Pendekatan komunikasi organisasi juga mendukung proses komunikasi yang terjadi dalam sebuah organisasi. Adapun pendekatan komunikasi organisasi tersebut ialah:

#### 1. Pendekatan Klasik

Miller (2009: 16) memaparkan bahwa konsep organisasi ialah sebagai sebuah mesin. Dalam pendekatan ini organisasi memandang komunikasi sebagai fungsi pengawasan atau kontrol dari pihak manajemen kepada karyawan. Hal tersebut dapat ditemui dari beberapa teori seperti teori Henri Fayol mengenai manajemen klasik, bahwa pengelolaan terdiri dari unsur-unsur perencanaan, memerintah, koordinasi, pengendalian dan pengorganisasian. Kedua, teori birokrasi dari Max Weber. Teori ini menekankan sifat birokrasi yang tertutup, pentingnya aturan organisasi dan dominasi otoritas, serta fungsi hukum dalam birokrasi. Ketiga, teori Frederick Taylor tentang manajemen ilmiah yang menganggap hubungan manajemen dan pekerja harus dirancang. Pekerjaan harus dirancang melalui waktu dan gerak penelitian dan organisasi harus didasarkan pada pembagian pekerjaan, dimana pekerja menyediakan tenaga fisik dan manajer memberikan mental pekerjaan.

#### 2. Pendekatan *Human Relations*

Melalui pendekatan *human relations* dijelaskan mengenai pentingnya kebutuhan manusia, praktik manajemen dan jenis pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Miller, 2009: 35). Pendekatan *human relations* memandang komunikasi sebagai alat untuk meningkatkan hubungan antar anggota organisasi. Dalam penerapannya, pendekatan ini juga menekankan bahwa jika kesenjangan antara atasan dan bawahan dapat diminimalisir, maka kepuasan akan terbentuk. Pendekatan hubungan manusia juga digambarkan dalam beberapa teori, seperti teori kebutuhan Maslow dan teori McGregor yaitu teori x dan teori y. Dalam organisasi, secara luas hubungan antar manusia mencoba untuk

mengidentifikasi masalah dan membahasnya agar menemukan pemecahan masalah.

### 3. Pendekatan *Human Resources*

Miller (2009: 43) memaparkan bahwa pendekatan *human resources* adalah pendekatan yang mencoba menjelaskan keterkaitan antara pendekatan klasik dan pendekatan hubungan manusia dalam suatu organisasi. Pendekatan ini juga dipengaruhi oleh sikap manusia sebagai makhluk sosial yang ingin mengaktualisasikan dirinya. Sumber daya manusia yang merupakan tenaga kerja individu dalam suatu organisasi, merupakan unsur penting untuk memenuhi tujuan organisasi. Kontribusi kognitif karyawan dapat dilihat dengan pikiran dan ide-ide mereka. Dalam sebuah organisasi, pendekatan ini memandang komunikasi sebagai suatu hal yang memperhatikan efektifitas organisasi dan juga kepuasan kerja karyawan.

### 4. Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem menjelaskan bahwa organisasi seperti suatu organisme atau suatu kesatuan, didalamnya terdapat sejumlah konsep sistem dasar, komponen, proses sistem dan sifat-sifat yang ada muncul dari konseptualisasi organisasi yang saling tergantung dan saling berinteraksi (Miller, 2009:57). Melalui pendekatan ini organisasi memandang komunikasi sebagai hal yang penting dalam proses umpan balik dan penyampaian regulasi organisasi serta proses penginformasian bagi kesuksesan organisasi. Proses penginformasian ini merujuk kepada teori dari Karl Weick mengenai pengorganisasian.

### 5. Pendekatan Kualitas

Pendekatan kualitas menjelaskan mengenai korelasi positif antara kualitas manajemen komunikasi karyawan dengan motivasi kerja karyawan (Devito, 2012). Kualitas manajemen komunikasi karyawan dalam sebuah organisasi dikatakan baik, ketika karyawan merasa dibutuhkan dalam organisasi dan juga dilibatkan pada saat pengambilan keputusan. Sehingga karyawan termotivasi dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dan memiliki loyalitas kepada organisasi. Pendekatan kualitas memandang komunikasi

sebagai suatu hal penting dalam organisasi, harus terus ditingkatkan agar tujuan dan sasaran organisasi tercapai.

Pemaparan pendekatan organisasi diatas telah menjelaskan bahwa tiap-tiap pendekatannya tidak dapat memisahkan hubungan antara organisasi, atasan atau manajemen dan bawahan. Selain itu, pendekatan organisasi memiliki pandangan berbeda terhadap organisasi dan komunikasi dalam organisasinya. Hal tersebut dapat dilihat dari teori-teori atau tujuan di tiap-tiap pendekatan organisasi tersebut.

### **2.2.2.3 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi**

Terdapat fungsi komunikasi dalam organisasi secara tradisional, yaitu:

1. *The Production Function*  
Meliputi segala jenis komunikasi yang mengontrol dan mengkoordinasikan kegiatan yang dibutuhkan untuk menghasilkan sistem output. Komunikasi yang terjadi menghasilkan produk atau jasa organisasi.
2. *The Maintenance Function*  
Meliputi komunikasi yang meregulasikan sistem proses dan berfungsi untuk menjaga organisasi agar tetap utuh dan menjaga kestabilan operasi organisasi.
3. *The Innovation Function*  
Berkaitan dengan perubahan dalam organisasi. Kategori ini melibatkan pengembangan ide-ide baru dan kegiatan-kegiatannya sebagai sarana yang berkaitan dengan perubahan tersebut. Perubahannya meliputi organisasi, misi, filosofi, struktur dan fungsi.
4. *The Human Function*  
Fungsi komunikasi yang mempengaruhi perasaan anggota organisasi terkait harga diri (*self-worth*) dan kualitas organisasi.

(Papa, Daniel dan Spiker, 2008: 30-31)

Dilihat dari keempat fungsi komunikasi organisasi tersebut, tiap-tiap fungsi memiliki peranan penting karena bertujuan untuk mendukung organisasi dalam menyampaikan tujuan perusahaan, menetapkan tujuan perusahaan, mengorganisir organisasi, mengembangkan organisasi dan mengarahkan organisasi dalam meningkatkan kualitasnya.

### 2.2.3 Komunikasi Internal dalam Organisasi

Komunikasi internal adalah berbagai proses komunikasi yang dilakukan didalam sebuah organisasi atau perusahaan, baik antar karyawan, karyawan dengan atasan dan atasan dengan karyawan. Komunikasi internal sangat penting untuk sebuah perusahaan atau organisasi, terlebih dalam proses komunikasi internal antar atasan dan bawahan, karena komunikasi yang terjadi tentunya berisikan informasi-informasi penting seperti nilai-nilai perusahaan, tujuan perusahaan dan lain sebagainya yang menyangkut perusahaan atau organisasi. Menurut Van Riel (2009: 188) komunikasi internal memiliki empat peranan penting diantaranya adalah:

1. *Effeciency*, hal utama kegunaan komunikasi internal adalah untuk menyebarkan informasi mengenai aktivitas perusahaan.
2. *Shared Meaning*, komunikasi internal digunakan untuk membangun kesepahaman di antara karyawan mengenai tujuan-tujuan perusahaan.
3. *Connectivity*, komunikasi internal biasanya digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara kegiatan perusahaan dan orang-orang didalamnya.



4. *Satisfaction*, komunikasi internal digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui perusahaan.

Dalam proses komunikasi internal, salah satu tujuannya agar karyawan memahami benar mengenai nilai-nilai penting yang ada pada perusahaan. Broom (2009: 241) menjabarkan bahwa komunikasi internal dimaksudkan agar karyawan menyesuaikan diri sehingga mereka memahami dan menginternalisasikan budaya dan nilai-nilai organisasi.

Selain itu, komunikasi internal harus dilakukan dengan baik oleh karyawan karena karyawan juga merupakan salah satu objek penting guna menjamin keberhasilan perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh . Cutlip (2009: 233):

*The goal of internal relations is to establish and maintain mutually beneficial relationships between an organization and the employees on whom its success or failure depends.*

(Tujuan dari hubungan internal adalah untuk membangun dan memelihara hubungan yang saling menguntungkan antara organisasi dan karyawan, dimana kesuksesan dan kegagalan organisasi akan tergantung pada karyawan).

Ketika hubungan antara organisasi dengan karyawan ataupun atasan dengan karyawan sudah terbina dengan baik maka pesan yang diterima sudah sampai dengan baik. Argenti (2003: 186) mengungkapkan:

*Once management knows how employees feel about the communications they are receiving internally and whether they understand it's messages, it can implement an internal communication infrastructure to meet those needs*

(ketika manajemen mengetahui apa yang dirasakan karyawan mengenai proses komunikasi yang diterima dan di mengerti, maka hal tersebut adalah pengimplementasian dari infrastruktur organisasi yang dibutuhkan)

Komunikasi internal pada masa sekarang ini sudah tidak terjadi dengan bertatap muka saja, dengan perkembangan teknologi dan internet yang sangat pesat, organisasi memanfaatkan hal tersebut untuk komunikasi internal, seperti penggunaan *intranet*, *email*, *blog*, memo, telepon dan *instant message*.

Di tiap-tiap organisasi atau perusahaan tentunya memiliki program komunikasi internal dan alat-alat pendukung komunikasi yang memudahkan proses komunikasi antar anggota organisasi, hal tersebut harus disesuaikan dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan agar tepat sasaran.

Berhasilnya komunikasi internal dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat dilihat dari kerjasama yang baik antara manajemen dengan karyawan. Tanggungjawab sebagai anggota organisasi dan rasa memiliki terhadap organisasi sangat diperlukan untuk tiap-tiap anggota organisasi, baik atasan maupun karyawan.

Fortune PR ([www.fortunepr.com](http://www.fortunepr.com), diakses 12 April 2015, pukul 10:09 WIB) yang merupakan salah satu perusahaan di Indonesia yang bergerak di bidang konsultan memaparkan manfaat dari komunikasi internal, adapun manfaat-manfaatnya adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi internal membangun pemahaman, kebanggaan, keterlibatan dan internalisasi visi, misi serta nilai-nilai perusahaan. Internalisasi tersebut menciptakan aplikasi nilai-nilai dalam keseharian kegiatan usaha, dan membangun budaya perusahaan yang dibutuhkan untuk dapat mencapai visi misi perusahaan.

2. Komunikasi internal menciptakan dukungan terhadap kebijakan manajemen dan upaya-upaya transformasi usaha dalam menjawab tantangan pasar.
3. Komunikasi internal membuat warga mengerti apa yang dilakukan oleh bagian-bagian lainnya, menciptakan perasaan satu kesatuan dalam sebuah keluarga besar yang bekerja untuk satu impian. Hal ini membangun kebanggaan, rasa kedekatan dan semangat untuk berkontribusi terhadap cita-cita bersama.
4. Warga yang termotivasi, bangga dan menjadi bagian dari transformasi usaha akan menjadi duta dari perusahaan (*corporate ambassador*) secara sukarela.
5. Komunikasi internal juga menjadi salah satu syarat implementasi strategi usaha. Seringkali strategi usaha yang sempurna, tak bercelah, tak dapat diimplementasikan karena tidak dikomunikasikan dengan baik pada para implementor strategi tersebut.

Dapat dilihat bahwa komunikasi internal yang baik dapat memberikan banyak manfaat bagi sebuah organisasi atau perusahaan, bukan hanya komunikasi dua arah saja yang menjadi efektif, melainkan seperti terciptanya rasa memiliki (*sense of belonging*), kedekatan dan kekeluargaan, motivasi tinggi untuk bekerja dan beberapa hal positif lainnya.

#### **2.2.4 Pola Komunikasi dalam Organisasi**

Pola komunikasi diartikan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami, hal ini dipaparkan oleh Djamarah dalam jurnal ilmu komunikasi (Vol.2/No.1/2010) yang ditulis oleh kusnarto dan saifudin.

Dalam ruang lingkup organisasi, pola komunikasi merupakan bentuk hubungan antara anggota organisasi, dapat melibatkan dua orang atau lebih dalam proses mengaitkan rencana dan juga langkah-langkah pada aktivitas tertentu dengan komponen-komponen penting yang ada dalam organisasi tersebut.

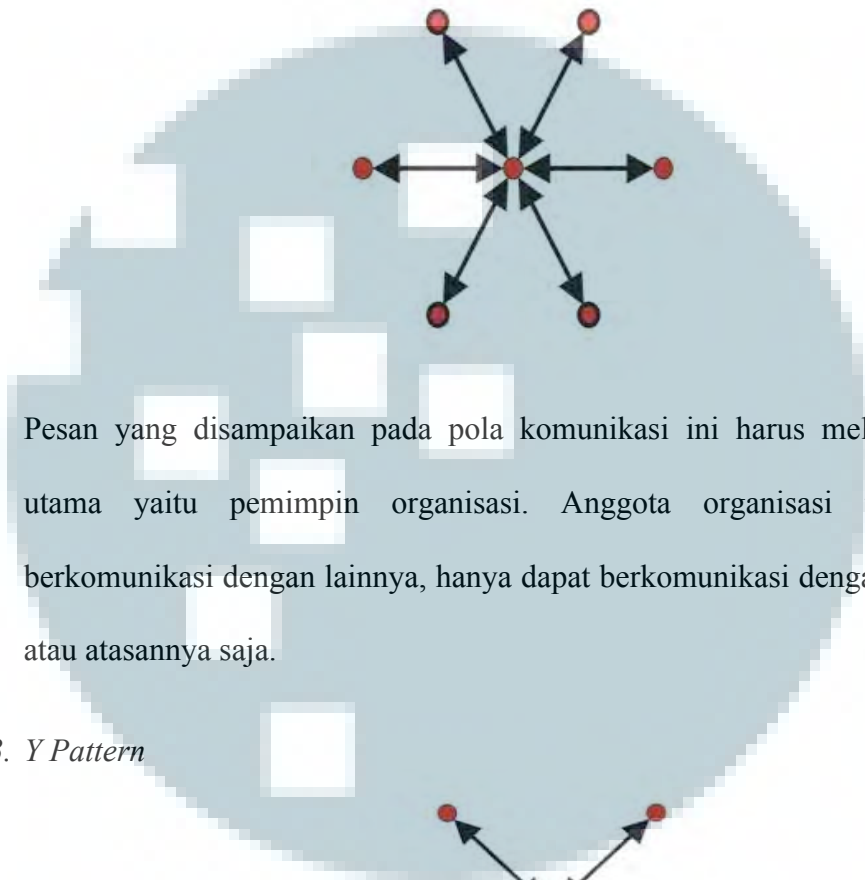
Stephen P. Robbins dalam Ruslan (2010: 117) memaparkan lima pola komunikasi secara umum, yakni:

*1. Chain Pattern*



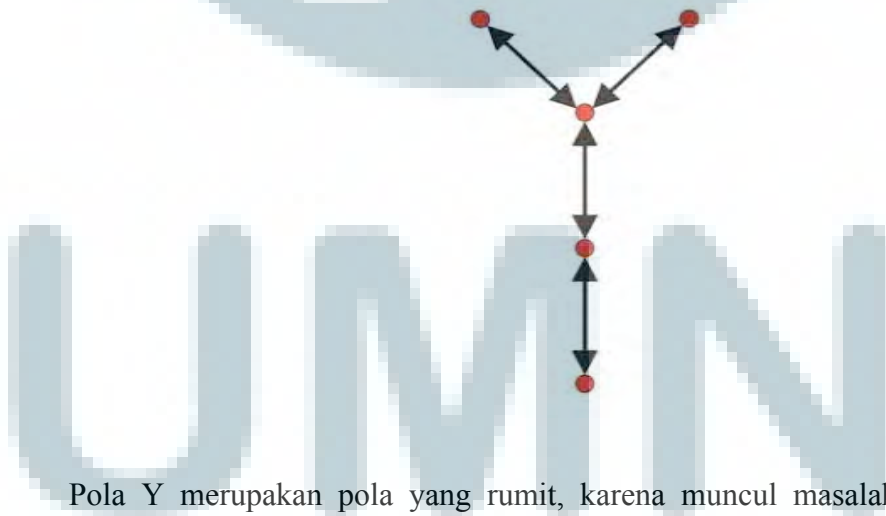
Dalam pola ini, satu anggota hanya dapat melakukan komunikasi dengan anggota lain, lalu kemudian anggota lain tersebut menyampaikan kepada anggota lainnya lagi. Sesuai dengan nama polanya, pesan yang dikirimkan berantai hingga pada anggota terakhir atau dapat dikatakan proses komunikasinya terjadi secara berjenjang.

## 2. Wheel Pattern



Pesan yang disampaikan pada pola komunikasi ini harus melewati posisi utama yaitu pemimpin organisasi. Anggota organisasi tidak dapat berkomunikasi dengan lainnya, hanya dapat berkomunikasi dengan pemimpin atau atasannya saja.

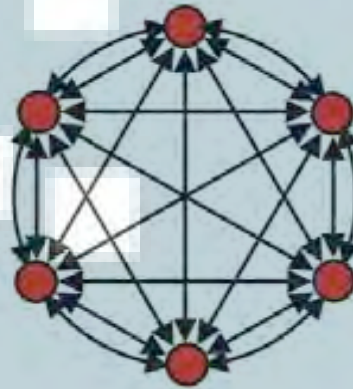
## 3. Y Pattern



Pola Y merupakan pola yang rumit, karena muncul masalah komunikasi yang ada pada pola lingkaran dan rantai. Pola ini memisahkan anggota

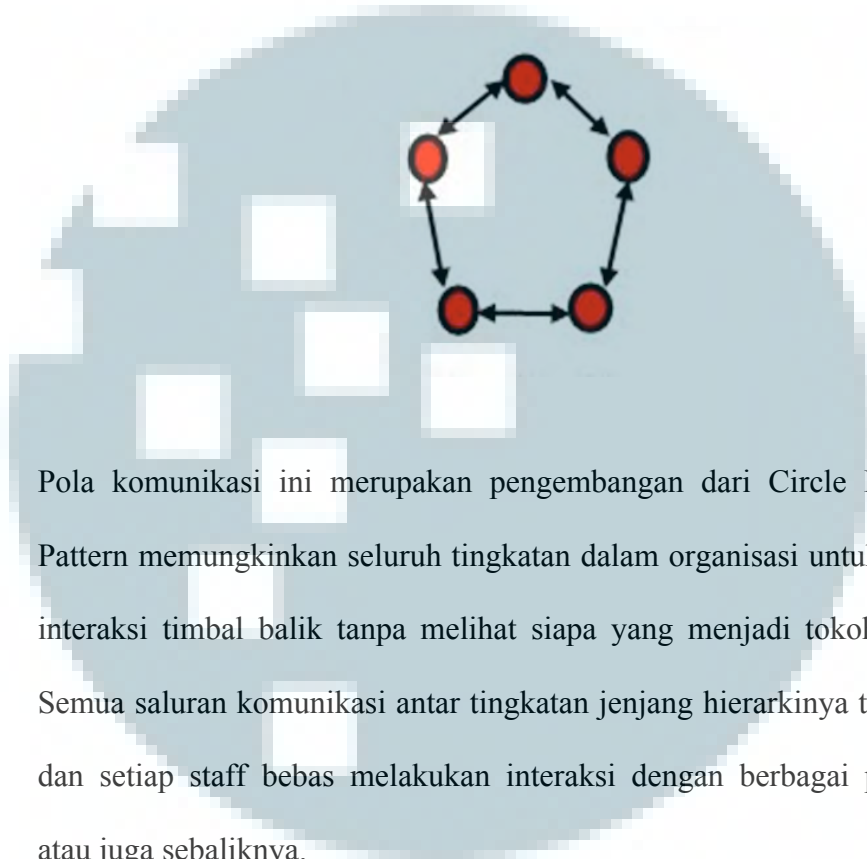
kelompok menjadi tiga dan anggota kelompok tersebut dapat berkomunikasi dengan anggota lain hanya melalui pemimpin saja.

#### 4. *Circle Pattern*



Dalam pola ini, semua anggota organisasi dapat berinteraksi pada setiap tingkatan hierarki tetapi tanpa ada kelanjutannya pada tingkatan yang lebih tinggi dan hanya terbatas pada setiap level. Misalnya komunikasi terjadi antar sesama bawahan, lalu bawahan dengan atasannya. Prosesnya berjenjang. Dalam pola ini, proses pengiriman pesan akan memakan waktu hingga sampai kepada anggota terakhir.

## 5. Free Form/Star Pattern



Pola komunikasi ini merupakan pengembangan dari Circle Pattern. Star Pattern memungkinkan seluruh tingkatan dalam organisasi untuk melakukan interaksi timbal balik tanpa melihat siapa yang menjadi tokoh sentralnya. Semua saluran komunikasi antar tingkatan jenjang hierarkinya tidak dibatasi dan setiap staff bebas melakukan interaksi dengan berbagai pimpinannya atau juga sebaliknya.

Pesan terkait arus informasi dan instruksi yang disampaikan melalui pola komunikasi diatas, ditentukan oleh jenjang hierarki organisasi. Dapat diawali oleh atasan ke bawahan ataupun sebaliknya. Pola komunikasi tersebut juga melaksanakan fungsi-fungsi dalam organisasi.

## 2.2.5 Arus Informasi Organisasi

Purwanto (2006: 41-45) mengategorikan arus informasi kedalam saluran informasi formal dan saluran informasi nonformal. Adapun penjelasannya ialah sebagai berikut:

### 1. Saluran Informasi Formal

Dalam struktur organisasi garis, fungsional, maupun matriks akan tampak berbagai macam posisi dan kedudukannya masing-masing, sesuai dengan batas tanggungjawab dan wewenangnya. Berkaitan dengan proses penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan atau dari bawahan kepada atasan, pola komunikasinya dapat berbentuk Arus informasi ke bawah (*Downward Communication*), Arus informasi ke atas (*Upward Communication*), Arus informasi mendatar (*Horizontal Communication*) dan Arus informasi diagonal (*Diagonal Communication*).

Dari keempat jenis arus informasi yang dipaparkan oleh Purwanto dan menyesuaikan dengan objek penelitian yakni mengenai pola komunikasi atasan kepada bawahan, maka *Downward Communication* yang akan digunakan sebagai salah satu konsep pada penelitian ini.

#### **Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)**

Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*) adalah komunikasi yang mengalir dari bagian atas lembaga ke bagian bawah lembaga yang dilakukan



oleh pejabat atas (atasan) ke petugas bawah (bawahan), melalui rantai perintah resmi lembaga dari mata rantai paling atas ke mata rantai paling bawah (Hardjana, 2007: 30)

Komunikasi ke bawah yang mengalir dari atasan kepada bawahan seringkali digunakan oleh atasan untuk menyampaikan informasi, tugas-tugas, intruksi dan hal-hal penting mengenai perusahaan atau organisasi kepada karyawan. Seperti yang dijelaskan oleh Robin dan Judge (2008: 7) :

Komunikasi ke bawah digunakan oleh para pemimpin kelompok dan manajer untuk menetapkan tujuan, menyampaikan instruksi, menginformasikan kebijakan serta prosedur kepada karyawan, menunjukkan persoalan yang membutuhkan perhatian dan menawarkan umpan balik mengenai kinerja.

Adapun empat fungsi *Downward communication* menurut Ruben dan Stewart (2013: 340-342) yaitu:

1. Menginformasikan dan menetapkan tugas yang harus dilakukan
2. Melakukan instruksi tentang bagaimana melakukan tugas
3. Menyediakan informasi alasan mengapa tugas-tugas tersebut perlu dilakukan
4. Menyediakan informasi tentang kebijakan dan kegiatan organisasi
5. Menyediakan informasi tentang kinerja karyawan
6. Menyediakan informasi tentang organisasi dan misinya.

Komunikasi atasan kepada bawahan terbagi menjadi dua bentuk, yaitu dapat berupa lisan dan juga tulisan. Purwanto (2006: 41) menjelaskan bahwa:

Komunikasi dari atas ke bawah dapat berbentuk lisan (*oral communications*) maupun tertulis (*written communications*). Komunikasi secara lisan dapat berupa percakapan biasa, wawancara formal antara supervisor dengan karyawan atau dapat juga bentuk pertemuan dan diskusi kelompok. Di samping itu komunikasi tertulis juga dapat berbentuk memo, manual pelatihan, kotak informasi, surat tugas, surat perintah, surat keputusan, surat pemberhentian/pemecatan, papan pengumuman dan buku petunjuk pelaksanaan tugas bagi karyawan.

Dalam prosesnya, komunikasi atas ke bawah tidak harus dilakukan dengan cara bertatap muka. Banyak perusahaan dan organisasi yang sudah menggunakan komunikasi tertulis (*written communications*) dengan memanfaatkan teknologi dan alat-alat yang ada, seperti penggunaan *email* dan *instant message*, guna menjalin komunikasi internal yang baik tanpa harus bertatap muka. Robin dan Judge (2008: 8) dalam bukunya yang berjudul perilaku organisasi memaparkan bahwa:

Komunikasi ke bawah tidak harus dalam bentuk lisan atau kontak tatap muka. Ketika mengirimkan surat kerumah para karyawan untuk memberitahu mengenai kebijakan organisasi, manajemen sedang menggunakan komunikasi kebawah. Hal ini dapat juga berupa, sepuccuk *e-mail* (surat elektronik) dari seorang pemimpin tim kepada anggotanya.

Setiap arus atau aliran komunikasi yang dilakukan tentunya memiliki tujuan-tujuan khusus, seperti tujuan komunikasi kebawah yang dipaparkan oleh Katz dan Kahn dalam Purwanto (2006: 41) :

1. Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu.
2. Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan.
3. Memberikan informasi mengenai prosedur dan praktik organisasional.
4. Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan.
5. Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

#### **2.2.6 Hambatan-Hambatan Komunikasi dalam Organisasi**

Dalam prosesnya, komunikasi organisasi akan menemukan hambatan-hambatan terkait dengan beberapa faktor. Wursanto dalam jurnal E-Komunikasi (Vol.2/No.1/2014) memaparkan mengenai hambatan komunikasi yang dibagi kedalam tiga jenis hambatan, yaitu:

1. Hambatan yang bersifat teknis

Hambatan ini disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya sarana dan prasarana dalam proses komunikasi, penguasaan teknik dan metode berkomunikasi tidak sesuai, kondisi fisik yang tidak memungkinkan

terjadinya proses komunikasi, baik kondisi fisik manusia, kondisi fisik yang berhubungan dengan waktu dan situasi atau keadaan dan kondisi peralatan.

## 2. Hambatan semantik

Hambatan semantik disebabkan kesalahan dalam menafsirkan pengertian terhadap bahasa (kata-kata, kalimat, kode-kode) yang digunakan dalam proses komunikasi.

## 3. Hambatan Perilaku

Hambatan perilaku disebut juga dengan hambatan kemanusiaan. Hambatan ini disebabkan oleh berbagai bentuk sikap atau perilaku, baik dari komunikator ataupun komunikan. Hambatan perilaku berasal dari beberapa faktor seperti pandangan yang sifatnya apriori, prasangka yang didasarkan pada emosi, suasana otoriter, ketidakmauan berubah dan sifat egosentris.

Menurut Danandjaja (2011: 89-90) komunikasi menjadi tidak efektif jika terjadi perbedaan makna dalam menyampaikan dan menerimanya. Danandjaja memaparkan beberapa faktor yang menjadi hambatan dalam berkomunikasi, yaitu:

1. Ucapan yang tidak bersahabat (*Unfamilliar accents*)
2. Penggunaan bahasa yang tidak sopan (*Unaccustomed Vocabulary*)
3. *Body Language*
4. *Educational and Cultural Backgrounds*

Berdasarkan hambatan-hambatan komunikasi diatas proses jalannya komunikasi dalam organisasi dapat terus mengganggu proses jalannya komunikasi dan memicu timbulnya hambatan-hambatan lain jika tidak segera ditangani.

### 2.2.7 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan ciri-ciri dan karakter seorang atasan dalam memimpin organisasi dan karyawan. Gaya kepemimpinan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti pendidikan, lingkungan sosial, pengalaman dan kepribadian. Seorang pemimpin dapat dilihat dan dinilai bagaimana gaya kepemimpinannya dengan melihat pada cara dia berbicara pada saat memberikan tugas, situasi informal, berkomunikasi antar rekan kerja, berkomunikasi kepada bawahan, mengambil keputusan, memerintah dan sebagainya.

Gaya kepemimpinan dikategorikan menjadi tiga jenis yaitu:

1. *Task Oriented*, cenderung sebagai gaya otokratis yaitu gaya yang berdasarkan atas posisi dan penggunaan otoritas dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.
2. *People Oriented*, cenderung sebagai gaya demokratis yaitu gaya yang berkaitan dengan kekuatan personal dan partisipasi pengikut dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan
3. Penggabungan antara *Task Oriented* dan *People Oriented*, cenderung sebagai gaya moderat yaitu gaya yang berorientasi pada iman, ilmu, amal dan visi masa depan.

(Sukarso dan Putong, 2015: 36)

Tiga kategori tersebut kemudian terbagi lagi menjadi beberapa gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang ada menurut Tohardi dalam Romli (2014: 101-102) ialah:

1. Gaya persuasif, dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.
2. Gaya refresif, dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipatif, dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk aktif, baik mental, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya di organisasi.
4. Gaya inovatif, pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaharuan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya investigatif, pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan kreativitas, inovasi serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. Gaya inspektif, merupakan pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang dihormati.
7. Gaya motivatif, merupakan pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.
8. Gaya naratif, merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang hanya bicara dan sedikit bekerja.

9. Gaya edukatif, merupakan pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
10. Gaya retrogresif, pemimpin yang tidak suka melihat bawahannya lebih maju atau melebihi dirinya. Pemimpin bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan.

Gaya kepemimpinan juga dipengaruhi dengan karakteristiknya, adapun karakteristik seorang pimpinan menurut Keith Davis dalam Danandjaja (2011: 80) adalah sebagai berikut:

1. *Positive Leader*, Seorang pemimpin yang selalu berusaha untuk menambah kepuasan kepada anggota yang dipimpinnya. Pada saat memberikan tugas, ia tidak hanya memberikan instruksi saja, akan tetapi ia penuh dengan sesuatu yang memungkinkan sehingga tugas yang diinstruksikan dapat berjalan.
2. *Negative Leader*, Seorang pimpinan yang dengan cara-caranya dapat membangkitkan rasa takut dan tidak terjamin kepada orang yang dipimpinnya, sehingga akan menimbulkan rasa tidak puas di kalangan bawahannya terhadap tugas yang diberikan kepada yang dipimpinnya.

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang tidak lupa akan tanggungjawab terhadap tugas-tugasnya dalam sebuah organisasi atau perusahaan, adapun tugas kepemimpinan menurut Floyd Ruch dalam bukunya "Psychology and Life" berdasarkan kegiatannya adalah sebagai berikut:

1. *Structuring The Situation*, merupakan salah satu bentuk dari tugas pimpinan untuk memberi struktur pada situasi rumit yang dihadapi oleh kelompok.

2. *Controlling Group Behaviour*, salah satu kegiatan dari tugas pimpinan dalam mengawasi tingkah laku kelompok.
3. *Spokesman of The Group*, salah satu bentuk dari tugas seorang pimpinan dimana dia harus dapat merasakan dan merenungkan kepada publiknya akan kebutuhan serta harapan mereka.

(Danandjaja 2011: 78)

Dalam menjalankan tugasnya setiap pemimpin harus mengerti benar mengenai situasi organisasi yang ia pimpin, kebutuhan karyawan dan kapan harus cepat dan tanggap dalam bertindak. Setiap pemimpin dalam sebuah organisasi tentunya memiliki karakteristik yang berbeda-beda, itu semua dapat terlihat pada saat pemimpin memberikan informasi, menegur, memotivasi karyawan dan hal-hal lainnya yang menciptakan komunikasi antara atasan kepada bawahan dan dari gaya kepemimpinan yang sudah dipaparkan oleh Tohardi, tentunya dimiliki oleh pimpinan-pimpinan yang ada di dalam sebuah organisasi atau perusahaan, hanya saja gaya kepemimpinan tersebut akan berubah dan berkembang sesuai dengan keadaan situasional.

UMMN



### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang digunakan penulis:

