



### **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

### KERANGKA KONSEP

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan Literatur sebuah penelitian harus memberikan kontribusi dalam mengembangkan Ilmu pengetahuan. Oleh karena itu, peneliti mencari dan mengumpulkan literasi demi memperkaya referensi untuk melakukan penelitian ini. Melalui literasi yang telah diperoleh peneliti dalam penelitian ini meliputi dua kelompok pembahasan. Pembahasan merupakan tinjauan singkat mengenai “Pola Aliran Komunikasi Organisasi”.

Dalam pembahasan ini peneliti mendapatkan dua skripsi yang menjadi referensi dengan judul: 1) *“Analisis Pola Aliran Komunikasi Organisasi (studi kasus pada PT blueScope Lysaght Indonesia); dan “2) Peranan Komunikasi organisasi untuk mempelancar arus komunikasi keatas dan kebawah (studi pada Sekolah Menter Elementary Cipete Jakarta Selatan)”*.

Keterangan Peneliti	Selly Maharani – Universitas Indonesia - 2010
Judul Penelitian	Analisis Pola Alira Komunikasi Organisasi (studi kasus pada PT blueScope Lysaght Indonesia)
Metodologi Penelitian	Paradigma yang digunakan ialah Konstruktivis, dengan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Metode penelitian yang digunakan

	<p>adalah studi kasus dengan sumber data berupa hasil wawancara mendalam dengan narasumber dari dalam PT BlueScope Lysaght Indonesia.</p>
<p>Hasil Penelitian</p>	<p>Hasil dan kesimpulan dari penelitian ini bahwa fungsi dan peran <i>Public Relations</i> belum berjalan dengan baik, komunikasi horizontal dan diagonal di Pt BlueScope Lysaght Indonesia yang berbentuk saluran komunikasi total menyebabkan komunikasi diantara departemen yang ada tergantung satu sama lainnya, kurangnya kegiatan komunikasi organisasi yang diselenggarakan karena tidak adanya departemen Public Relations untuk menyelenggarakan kegiatan komunikasi internal, kemudian perusahaan ini menggunakan komunikasi dua arah kepada karyawan tetapi berbentuk jaringan kerja rantai yang menyebabkan komunikasi terjadi hanya berdasarkan struktur yang ada sehingga tidak pernah terjadi komunikasi antara tingkat Vice President dengan Staf.</p>

Keterangan Peneliti	Listya Nugrahsari – Universitas Indonesia - 2009
Judul Penelitian	Peranan Komunikasi organisasi untuk memperlancar arus komunikasi keatas dan kebawah (studi pada Sekolah Menteri Elementary Cipete Jakarta Selatan
Metodologi Penelitian	Paradigma yang digunakan ialah Konstruktivis, dengan jenis penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus dengan sumber data berupa hasil wawancara mendalam dengan narasumber dari sekolah mentari Elementary Cipete.
Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian yakni komunikasi organisasi kurang berperan dalam melancarkan arus komunikasi keatas dan kebawah karena jaranganya pimpinan berada di kantor. Kesimpulannya perbaikan komunikasi organisasi di Sekolah Menteri harus segera dilakukan.

Tabel 1.1  
Tinjauan Literatur

Skripsi pertama berjudul “*Analisis Pola Alira Komunikasi Organisasi (studi kasus pada PT blueScope Lysaght Indonesia)*” adalah skripsi yang dihasilkan oleh Selly Maharani pada tahun 2010 yang merupakan mahasiswa Universitas Indonesia dari program studi Ilmu Komunikasi. Dalam penelitian ini

Selly bertujuan untuk menganalisis Pola Aliran Komunikasi Organisasi pada PT BlueScope Lysaght Indonesia. Penelitian yang dilakukan menggunakan paradigma konstruktivis bersifat deskriptif dan menggunakan metode pengumpulan data dengan wawancara mendalam. Metode yang digunakan adalah metode Kualitatif. Hasil dan kesimpulan dari penelitian ini bahwa fungsi dan peran *Public Relations* belum berjalan dengan baik, komunikasi horizontal dan diagonal di Pt BlueScope Lysaght Indonesia yang berbentuk saluran komunikasi total menyebabkan komunikasi diantara departemen yang ada tergantung satu sama lainnya, kurangnya kegiatan komunikasi organisasi yang diselenggarakan karena tidak adanya departemen Public Relations untuk menyelenggarakan kegiatan komunikasi internal, kemudian perusahaan ini menggunakan komunikasi dua arah kepada karyawan tetapi berbentuk jaringan kerja rantai yang menyebabkan komunikasi terjadi hanya berdasarkan struktur yang ada sehingga tidak pernah terjadi komunikasi antara tingkat Vice President dengan Staf.

Penelitian yang dilakukan tentunya memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan penulis. Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian yang berbeda yaitu analisis pola aliran komunikasi organisasi pada PT BlueScope Lysaght Indonesia sedangkan penulis tentang analisis pola komunikasi organisasi pada PT Sarana Sinar Surya dalam mempertahankan loyalitas karyawan, persamaan yang ada hanyalah sama-sama menganalisis Pola komunikasi organisasi. Penelitian yang dilakukan bisa dikatakan sebagai berbeda dari penelitian tersebut karena dalam penelitian ini penulis membahas mengenai

Pola aliran komunikasi organisasi PT Sarana Sinar Surya yang dalam membentuk loyalitas karyawan.

Skripsi kedua berjudul “*Peranan Komunikasi organisasi untuk mempelancar arus komunikasi keatas dan kebawah (studi pada Sekolah Mentari Elementry Cipete Jakarta Selatan)*” adalah skripsi yang dihasilkan oleh Listya Nugrahsari pada tahun 2009 yang merupakan mahasiswa Universitas Indonesia dari program studi ilmu komunikasi. Tujuan Listya dalam penelitian ini ada 1) komunikasi keatas juga kerap dilakukan oleh bawahan kepada atasan terkait dengan kegiatan sekolah. Dalam hal ini komunikasi guru, asisten gurudan staf administrasi dengan kepala sekolah yang sebagian besar dilakukan melalui tatap muka karena dapat langsung meliha reaksi dari kedua belah pihak yang terlibat dalam komunikasi; 2) Arus komunikasi keatas membuka pintu informasi antara atasan dan bawahan, sehingga kedua belah pihak sama- sama mengetahui informasi terkini, mengurangi kesalahan saat menuntaskan pekerjaan, sampai dengan menerima kritik, saran dan rekomendasi agara dapat meminimalisir *miscommunication* yang mungkin terjadi dan penyelesaian pekerjaan tepat waktu serta saling memperbaharui situasi terkini; 3) perbedaan perlakuan atasan kepada bawahan dalam komunikasi menciptakan jurang pemisah dan meruncingkan perbedaan antara karyawan; 4) Komunikasi kebawah juga dilakukan karena adanya kebutuhan mendelegasikan tugas yang masing- masing memiliki tenggat waktu penyelesaian; 5) Secara garis besar komunikasi kebawah membuka kesempatan agar anggota saling berinteraksi, berbaur dan berhubungan baik; 6) untuk melancarkan arus komunikasi kebawah dan keatas di Sekolah Mentari

Elementary Cipete perlu memiliki staf khusus sebagai pusat informasi yang akan bertanggung jawab penuh pada kebutuhan komunikasi internal.

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kualitatif dengan paradigma konstruktivis. Sifat penelitian deskriptif dengan strategi penelitian konstruktivis. Hasil dari penelitian yakni komunikasi organisasi kurang berperan dalam melancarkan arus komunikasi keatas dan kebawah karena jarang nya pimpinan berada di kantor. Kesimpulannya perbaikan komunikasi organisasi di Sekolah Menteri harus segera dilakukan. Penelitian yang dilakukan tentunya memiliki perbedaan dengan peneliti yang dilakukan penulis. Dalam penelitian ini, penulis mengambil objek penelitian yang berbeda yaitu *Peranan Komunikasi organisasi untuk mempelancar arus komunikasi keatas dan kebawah* pada sekolah Mentari Elementary Cipete sedangkan penulis tentang pola aliran komunikasi organisasi pada perusahaan PT Sarana Sinar Surya dalam membentuk loyalitas karyawan. Sedangkan persamaannya sama- sama mengambil teori pola komunikasi organisasi.

## **2.2 Pengertian Komunikasi**

Istilah komunikasi atau bahasa inggrisnya *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communication* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama (Ruslan; 2002:10). Sama di sini maksudnya adalah sama makna (lambang).

Berikut ini adalah definisi komunikasi menurut para ahli, yaitu

a. Menurut Carl I. Hovland:

“Komunikasi adalah suatu proses melalui mana seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang-orang lainnya (khalayak) (Cangara: 2006:10)”

b. Everest M. Rogers yang dikutip oleh Hafied Cangara, Msc adalah bukunya *Pengantar Ilmu Komunikasi*: “Komunikasi adalah suatu proses di mana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka (Cangara: 2006:13).

Menurut Katz & Robert Kahn, dua ahli psikologi sosial dari pusat Riset Survei Universitas Michigan, komunikasi adalah pertukaran informasi dan penyampaian makna yang merupakan hal utama dari suatu system sosial atau organisasi. Jadi komunikasi sebagai suatu “Proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke’ orang lain. Dan satu- satunya cara mengelola aktifitas dalam suatu organisasi adalah melalui proses komunikasi. Menurut M.T Myers, dalam bukunya *Management of Communication* (diterjemahkan oleh A. Hasymi Ali, diterbitkan oleh Bahana Aksa, Jakarta, 1987) dalam buku Ruslan yang berjudul *Manajemen Public Relations & Media Komunikasi* bahwa komunikasi memungkinkan seseorang untuk mengkoordinasikan suatu



kegiatan kepada orang lain untuk mencapai tujuan bersama. (Ruslan 2006: 92-93)

### **2.2.1 Iklim komunikasi**

Ada hubungan antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarah pada perkembangan iklim, di antaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dan berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negative menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan. (Muhammad, 2007: 85)

Penelitian yang dilakukan Redding menunjukkan bahwa iklim komunikasi lebih luas dari persepsi karyawan terhadap kualitas hubungan dan komunikasi dalam organisasi serta tingkat pengaruh dan keterlibatan.

Redding (Goldhaber, 1986) dalam buku Muhammad, (2007: 85) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi tersebut.

- 1) “Supportiveness”, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
- 2) Partisipasi membuat keputusan.
- 3) Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.

- 4) Keterbukaan dan keterusterangan.
- 5) Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

### **2.2.2 Kepuasan komunikasi organisasi**

Kepuasan komunikasi organisasi menurut Redding (Pace, 1989) dalam buku Arni Muhammad (2007) adalah semua tingkatan kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Konsep kepuasan ini memperkaya ide iklim komunikasi. Iklim mencakup kepuasan anggota organisasi terhadap informasi yang tersedia.

Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respons orang yang menerima. Iklim komunikasi jelas dipengaruhi oleh persepsi bagaimana baiknya aktivitas komunikasi dari suatu organisasi memuaskan tuntutan pribadi. Kepuasan komunikasi adalah satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan. Kepuasan komunikasi tidaklah terikat kepada konsepsi efektivitas pesan. Jika pengalaman komunikasi memenuhi satu persyaratan, adalah mungkin dihargai sebagai sesuatu yang memuaskan, meskipun komunikasi tersebut tidak efektif menurut standar tertentu. Kita dapat saja mengharapkan memperoleh

informasi diberikan dengan cara tertentu. Jika yang diharapkan, kita mengalami kepuasan dengan komunikasi. (Muhammad, 2007: 87-88)

“Kepuasan atas komunikasi” kadang- kadang dikacaukan dengan “iklim komunikasi”, alasannya adalah bahwa iklim, seperti yang dinyatakan oleh beberapa orang, tampaknya merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi (Litwin & Stringer, 1968; Pritchard & Karasick, 1973) dalam Mulyana. (Mulyana Deddy, 2005: 162)

Kepuasan adalah suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan; jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan- pesan, media dan hubungan- hubungan dalam organisasi. Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini, kadang- kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara- cara pelaksanaan terbaru, yang seringkali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas. Beberapa penelitian tentang hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja pekerjaan menunjukkan bahwa kepuasan kecil perannya dalam perbaikan kinerja pekerjaan. Berarti kepuasan tidak memacu para individu untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, meskipun kepuasan komunikasi jelas memberi andil dalam kepuasan kerja dalam buku Deddy Mulyana menurut (pincus, 1986, hlm. 412- 413). Mulyana 2005: 165)

### **2.2.3 Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Kepuasan**

Kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya (Coleman, 1982) dalam buku Muhammad Arni.

Pentingnya iklim yang mendukung dalam komunikasi organisasi ditekankan oleh Redding sebagai berikut. Iklim organisasi adalah lebih krusial daripada keterampilan atau teknik berkomunikasi dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Hal ini sesuai dengan Skinner yang mengatakan bahwa penguatan yang bersifat positif membantu mengembangkan respons yang diinginkan. Nord juga mengemukakan bahwa penguatan yang positif lebih memungkinkan mempengaruhi hubungan yang bersifat organisasi yang lebih menyenangkan daripada tidak menyenangkan.

Hasil penelitian Navy O' Reilly dan Robert mendukung dengan kuat bahwa ada hubungan yang positif di antara kepuasan dengan iklim dan efektifitas organisasi yang diamatinya. De Winer dan Barone (1984) menemukan bahwa apabila kepuasan komunikasi bertambah, maka iklim organisasi akan bertambah positif secara umum. Hasil studi Schular dan Blank mengatakan bahwa ada hubungan yang positif antara ketepatan komunikasi yang berkenaan dengan tugas, komunikasi kemanusiaan, dan komunikasi pembaharuan dengan kepuasan kerja dan hasil yang dicapai oleh pekerja. (Muhammad,2007:90-91)

Osmo Wiio mengemukakan bahwa penambahan arus pesan atau keterbukaan dari komunikasi mungkin mempunyai pengaruh yang negative kepada beberapa organisasi karena berlebihan beban atau bertambahnya harapan. Pada studi permulaan dan akhir dia menemukan bahwa ketidakpuasan akan pekerjaan dan organisasi, sesungguhnya bertambah sebagai suatu fungsi dari lebih terbukanya iklim komunikasi. Dia mengemukakan alasan bahwa penambahan keterbukaan komunikasi menambah harapan karyawan berpartisipasi dalam proses pembuatan keputusan. Bila harapan ini tidak menjadi kenyataan maka makin lebih besar rasa ketidakpuasan. Pimpinan sebagai orang yang bertanggung jawab dalam organisasi dapat memberikan kontribusi dalam membangkitkan iklim komunikasi yang baik dalam organisasinya. (Muhammad, 2007: 90-91)

### **2.3 Pengertian komunikasi organisasi**

Organisasi adalah suatu kumpulan atau system individual yang berhierarki secara panjang dan memiliki system pembagian tugas untuk mencaapi tujuan tertentu. Menurut Devito (1993: 337) dalam buku Burhan Bungin menjelaskan bahwa organisasi sebagai sebuah kelompok individu yang diorganisasi bervariasi untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah anggota organisasi bervariasi dari tiga atau empat sampai dengan ribuan anggota. Organisasi juga memiliki struktur formal maupun informal. Organisasi memiliki tujuan- tujuan spesifik yang dimiliki oleh orang- orang dalam organisasi itu. Dan untuk mencapai tujuan,

organisasi membuat norma aturan yang dipatuhi oleh semua anggota organisasi. (Bungin: 2006: 273-274).

Organisasi merupakan suatu unit sosial yang dikoordinasikan secara sengaja, yang terdiri dari dua orang atau lebih yang berfungsi pada suatu basis yang relative bersinambungan untuk mencapai tujuan atau serangkaian tujuan. Berdasarkan definisi ini perusahaan dan manufaktur dan jasa adalah organisasi, demikian pula sekolah, rumah sakit, gereja, satuan militer, toko eceran, kantor polisi, dan badan pemerintahan lokal, Negara bagian, dan federal. (Robbin, 2003:4)

Ada bermacam- macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. Schein (1982) dalam buku Arni Muhammad yang berjudul komunikasi organisasi mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hirarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut. Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksud Schein ini adalah merupakan suatu system. (Muhammad, 2007: 23)

Proses komunikasi di atas merupakan dasar signifikan yang sangat dibutuhkan dalam organisasi. Komunikasi diperlukan untuk menyampaikan maksud antara satu dengan lainnya terutama berhubungan dengan tugas dan

kepentingannya. Namun yang menjadi masalah adalah komunikasi tidak dapat disampaikan begitu saja karena ada begitu banyak komunikator yang berlatar belakang dan posisi berbeda. Perbedaan ini yang dikhawatirkan menjadi titik mula sebuah masalah dalam suatu organisasi. Deddy Mulyana (2004:75) mendefinisikan komunikasi organisasi dalam bukunya yang berjudul Ilmu Komunikasi bahwa komunikasi organisasi (*organizational communication*) terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok.

Karl Weick Dalam buku Stephen W. Littlejohn dan Karen A. Foss mengatakan bahwa tentang berorganisasi sangat penting dalam bidang komunikasi sebagai sebuah dasar bagi pengorganisasian manusia dan memberikan sebuah dasar pemikiran untuk memahami bagaimana manusia berorganisasi. Menurut teori ini, organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Lebih pantas untuk mengucapkan “berorganisasi” daripada “organisasi” karena organisasi itu sendiri merupakan sesuatu yang dicapai manusia melalui sebuah proses komunikasi yang berkelanjutan. (W. Littlejohn dan Karen A. Foss, 2009: 364- 365)

### **2.3.1 Dimensi Komunikasi Organisasi**

Terdapat dua dimensi komunikasi dalam kehidupan organisasi perusahaan, yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

1. Komunikasi internal menurut Effendy (2006:122) adalah pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu

perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Kegiatan Internal *public relations* tergolong dalam komunikasi internal. Sesuai dengan tujuan internal public relations yakni membina hubungan yang harmonis antara publik yang ada di dalam organisasi/perusahaan, yaitu dengan cara membina komunikasi dua arah (antara pimpinan dan karyawan atau antara sesama karyawan) yang bersifat persuasif dan informatif, yang dapat dilaksanakan dengan cara tertulis, yakni menggunakan surat-surat, papers, bulletin, brosur; dengan cara lisan, yakni mengadakan briefing, rapat-rapat, diskusi, ceramah; dan dengan cara konseling, yakni dengan menyediakan beberapa anggota staf yang telah mendapat latihan atau pendidikan untuk memberikan nasehat-nasehat kepada para karyawan, turut memecahkan masalah-masalah pribadi mereka, atau mendiskusikannya bersama-sama.

2. Komunikasi eksternal ialah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi.



### 2.3.2 Manajemen Komunikasi Organisasi

Sebagaimana telah disinggung dimuka mengenai komunikasi antar manusia dalam organisasi perusahaan salah satu perilaku khas sifat manusia yang sekaligus membedakannya dengan makhluk- makhluk lain adalah penggunaan simbol- simbol untuk berkomunikasi antarsesama manusia. Di dalam suatu organisasi terdapat bentuk- bentuk komunikasi *human relations*, yakni komunikasi antar pribadi (manusianya) dan komunikasi antar manajemen. Artinya komunikasi merupakan basis untuk mengadakan kerja sama, interaksi dan menebarkan pengaruh dalam manajemen organisasi.

Menurut M.T. Mayers & G.E Myers (1987) dalam buku Ruslan yang berjudul Manajemen Public Relations & Media Komunikasi bahwa fungsi komunikasi sebagai bentuk pola pada suatu tingkat organisasi dapat dianalisis, antara lain sebagai berikut.

#### A. Produksi dan pengaturan

- Menentukan rencana sasaran dan tujuan
- Merumuskan bidang- bidang masalah.
- Mengkoordinasi tugas- tugas secara fungsional.
- Intruksi, petunjuk dan perintah untuk dilaksanakan oleh fungsi serta tugas- tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan.
- Mengembangkan sistem prosedur instruksi, pelaksanaan tugas atau fungsi, dan kebijaksanaan umum perusahaan.
- Memimpin dan mempengaruhi serta untuk memotivasi karyawan.

- Untuk menilai prestasi karyawan.

#### B. Sosialisasi dan pemeliharaan

- Berkaitan dengan yang mempengaruhi harga diri, kebanggaan, rasa memiliki, dan tanggung jawab dari pihak bawahan.
- Human relations antarpribadi dan manajemen organisasi.
- Memotivasi untuk menyatukan keinginan dan tujuan antara individu-individu dengan sasaran dan tujuan pokok perusahaan.

(Ruslan, 2006: 114-116)

#### 2.3.3 Fungsi komunikasi dalam organisasi

Menurut Sendjaja (2002:4.8) dalam buku Burhan Bungin mengatakan bahwa organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (*profit*) maupun nirlaba (*non-profit*), memiliki empat fungsi organisasi, yaitu fungsi normative, regulative, persuasive, dan integrative. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut.

##### a) Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu system proses informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.

Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan

kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi didalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, disamping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

b) Fungsi Regulatif

Fungsi regulative ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini. pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu, mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of outhory*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun, demikian sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah,
- Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi,
- Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi,

- Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan atau message. Pesan- pesan regulative pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh untuk dilaksanakan.

c) Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu oraganisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk memersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

d) Fungsi Intergratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (newsletter, bulletin) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal, seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

## **2.4 Pola Aliran Komunikasi Organisasi**

### **2.4.1 Komunikasi Ke Atas**

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembauran. (Muhammad, 2007: 116- 117)

Menurut Pace dan Faules (2005: 189) komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti: bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).” Setiap karyawan memiliki alasan untuk meminta informasi dari atasannya terkait dengan organisasi. Ada empat hal yang harus dikomunikasikan ke atas, yaitu memberitahukan apa yang dilakukan bawahan – pekerjaan mereka, menjelaskan persoalan- persoalan kerja yang belum dipecahkan bawahan yang mungkin memerlukan beberapa macam bantuan, memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit- unit mereka atau dalam organisasi sebagai suatu keseluruhan, dan mengungkapkan bagaimana pikiran dan persarasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja, dan organisasi (Pace dan Faules, 2005:190)

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi. Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali mungkin mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi daripada dia. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi, atau lebih luas merupakan esensi komunikasi ke atas. (Mullyana, 2005: 189)

#### **2.4.1.1 Kesulitan Mendapatkan Informasi Ke Atas**

Hal-hal yang seharusnya disampaikan oleh karyawan kepada atasannya seperti yang disebutkan di atas tidaklah selalu menjadi kenyataan. Banyak kesulitan untuk mendapatkan informasi tersebut. Sharma (1979) dalam buku deddy Mulyana mengatakan bahwa kesulitan itu mungkin disebabkan oleh beberapa hal di antaranya adalah sebagai berikut:

- a) Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Hasil studi memperlihatkan bahwa karyawan merasa bahwa mereka akan mendapatkan kesukaran bila menyatakan apa yang sebenarnya menurut pikiran mereka. Karena itu cara yang terbaik adalah mengikuti saja apa yang disampaikan supervisornya.

- b) Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan supervisor tidak tertarik kepada masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak prihatin terhadap masalah- masalah mereka. Pimpinan dapat saja tidak berespons terhadap masalah karyawan dan bahkan menahan beberapa komunikasi keatas, karena akan membuat pimpinan kurang baik menurut pandangan atasan yang lebih tinggi.
- c) Kurangnya reward atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi keatas. Seringkali supervisor dan pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan komunikasi keatas.
- d) Perasaan karyawan bahwa supervisor dan pimpinan tidak dapat menerima dan berespons terhadap apa yang dikatakan oleh karyawan. Supervisor terlalu sibuk untuk mendengarkan atau karyawan susah untuk menemuinya.

Kombinasi dari perasaan- perasaan dan kepercayaan karyawan tersebut menjadikan penghalang yang kuat untuk menyatakan ide- ide, pendapat- pendapat atau informasi oleh bawahan kepada atasan. ( Muhammad, 2007: 119)

### 2.4.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas

Di samping sulitnya mendapatkan komunikasi keatas, komunikasi yang disampaikan itupun belum tentu efektif, karena dipengaruhi oleh faktor- faktor lain. Dalam buku (Muhammad, 2007: 119)

Di antara faktor- faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikasi keatas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya. Pembuatan keputusan bukanlah aktivitas yang terus menerus. Oleh karena itu ketetapan data yang sampai pada saat pembuatan keputusan lebih mungkin akan digunakan daripada data yang terlambat.
2. Komunikasi ke atas yang bersifat positif, lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan daripada komunikasi yang bersifat negatif. Oleh karena itu ada kecenderungan yang konsisten dari manajer tingkat menengah untuk meneruskan penyampaian komunikasi keatas yang bersifat positif dan mengabaikan atau menekan informasi yang bersifat negative.
3. Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.



4. Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu berlangsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.
5. Komunikasi ke atas akan lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima. Pesan dari bawahan lebih siap diterima jika mereka setuju.

#### **2.4.2 Komunikasi kebawah**

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi kebawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum. Menurut Lewis (1987) pada buku Muhammad Arni bahwa komunikasi kebawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. (Muhammad, 2007: 108)

Di dalam sebuah organisasi pasti memiliki pemimpin yang bertugas untuk mengepalai, mengatur, memberi arahan, dan menjadi seorang yang memiliki prioritas tertinggi untuk mengambil keputusan.

Pastinya organisasi memerlukan seorang pemimpin yang tegas dan berwibawa untuk mengatur bawahannya. Komunikasi ke bawah mempunyai definisi sebagai berikut: “Bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace dan Faules, 2005: 184)

Dapat dikatakan komunikasi ke bawah dalam organisasi lebih bersifat perintah. Karena atasan tentunya memberikan perintah kepada bawahannya terkait dengan hal yang harus dikerjakan. Oleh sebab itu, biasanya komunikasi kebawah ini sangat dihormati oleh bawahan di dalam organisasi. Seluruh karyawan disetiap tingkatan merasa perlu diberikan informasi apalagi yang bersifat penting. Ada lima jenis komunikasi dari atasan ke bawahan:

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik- praktik organisasi,
4. Informasi mengenai kinerja pegawai
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*) (Pace dan Faules,2005:185)

Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis, 1967)

dalam buku Deddy Mulyana yang berjudul Komunikasi Organisasi.  
(Deddy Mulyana, 2005: 184)

#### **2.4.2.1 Tipe komunikasi ke bawah:**

##### **1) Instruksi Tugas**

Instruksi tugas/ pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, diskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat- alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan- pesan tugas dan sebagainya. Faktor yang pinsipal adalah mempengaruhi isi dari instruksi tugas- tugas yang kelihatannya kompleks dan menghendaki keterampilan dan pengalaman untuk melakukannya. Instruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman yang minimal. Instruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas- tugas yang kompleks, di mana karyawan diharapkan mempergunakan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

##### **2) Rasional**

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan

aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat memotivasi diri sendiri dan produktif, maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

### 3) Ideology

Pesan mengenai ideology ini adalah merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideology sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

### 4) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya buku *handbook* dari karyawan adalah contoh dari pesan informasi.

#### 5) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya sudah memuaskan. Tetapi apabila hasil pekerjaan karyawan kurang baik balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap karyawan tersebut. (Muhammad, 2007: 108- 109)

#### **2.4.2.2 Faktor Yang Mempengaruhi**

##### 1) Keterbukaan

kurangnya sifat terbuka di antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokiran atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tetap dipegangnya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan untuk memotivasi karyawan guna

penyempurnaan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah- masalah organisasi.

## 2) Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat- alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara bulletin, manual yang mahal- mahal, buklet, dan film sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.

Hasil penelitian Dahle (1981) pada buku Muhammad arni menunjukkan bahwa pesan itu akan lebih efektif bila dikirimkan dalam bentuk lisan dan tulisan. Jadi bukan hanya dalam bentuk tertulis saja. Komunikasi tatap muka lebih disenangi oleh karyawan daripada media cetak.

Meskipun hasil penelitian memperlihatkan hasil yang agak bertentangan dengan kepercayaan pimpinan tersebut namun kepercayaan tersebut masih ada.

## 3) Pesan yang berlebihan

Karena banyaknya pesan- pesan dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo- memo, bulletin, surat- surat pengumuman, majalah dan pernyataan

kebijaksanaan, sehingga banyak sekali pesan- pesan yang harus dibaca oleh karyawan. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung untuk tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.

#### 4) Timing

Timing atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi kebawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengirim pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat saling menguntungkan kepada kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektivitasnya.

#### 5) Penyaringan

Pesan- pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka. Tetapi mereka saring mana yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam- macam faktor di antaranya

perbedaan persepsi di antara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada supervisor. Menurut Mellinger, karyawan yang kurang percaya kepada seorang supervisor mungkin memblok pesan supervisor. (Muhammad, 2007: 110- 112)

Hasil studi Tompkin (Goldhaber, 1986) dalam buku (Muhammad, 2007: 112) mengenai komunikasi kebawah ini menyimpulkan bahwa:

- a) Kebanyakan karyawan tidak menerima banyak informasi dari organisasinya.
- b) Kebutuhan informasi yang utama bagi karyawan mencakup informasi yang banyak berhubungan dengan pekerjaannya dan informasi tentang pembuatan keputusan.
- c) Sumber- sumber informasi yang terbia adalah orang yang terdekat dengan karyawan dan yang paling buruk adalah orang yang paling jauh dengan mereka. Kebutuhan yang terbesar adalah untuk mendapatkan lebih banyak informasi yang berhubungan dengan pekerjaan, langsung dari supervisor dan informasi mengenai organisasi dari pimpinan tingkat atas.
- d) Informasi dari pimpinan yang plaing atas lebih rendah kualitasnya daripada sumber yang penting lainnya.



### 2.4.3 Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang – orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas- tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecah masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. (Muhammad, 2007: 121)

Karyawan dalam organisasi memiliki tanggung jawab untuk menyelesaikan setiap pekerjaan yang telah diberikan oleh atasannya. Di dalam komunikasi organisasi, terdapat komunikasi horizontal yang berguna untuk melakukan koordinasi antar setiap karyawan yang satu tingkatan. Membahas apa yang dikerjakan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan mudah. Tentunya, pengkoordinasian membantu karyawan lebih terbuka dan lebih akrab satu dengan yang lainnya. Pace dan Faules (2005: 195) menyatakan bahwa: Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu- individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.”

Tujuan dari komunikasi horizontal itu sendiri adalah mengkoordinasi penugasan kerja, karyawan yang satu tingkat bertemu dan membahas tugas- tugasnya, selanjutnya berguna untuk memecahkan

masalah organisasi yang sedang terjadi, dan menengahi perbedaan yang muncul ketika berinteraksi agar tidak ada kesalahpahaman.

Dalam berorganisasi, terdapat keinginan karyawan untuk berbagi informasi melewati batas- batas fungsional dengan individu yang tidak memiliki posisi atasan maupun bawahan. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang- orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan sebagai atasan ataupun bawahan mereka. Menurut Davis dalam Pace dan Faules (2005: 197).

Mereka tidak memiliki otoritas lini untuk mengarahkan orang- orang yang berkomunikasi dengan mereka dan terutama harus mempromosikan gagasan- gagasan mereka. Namun, mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi; mereka dapat mengunjungi bagian lain atau meninggalkan kantor mereka hanya untuk terlibat dalam komunikasi informal.

Dapat dipahami bahwa, komunikasi lintas saluran merupakan komunikasi yang pantas untuk dilakukan, terutama bagi pegawai dengan tingkat yang lebih rendah dalam suatu saluran.

Didalam organisasi, terkadang komunikasi yang dilakukan tidak hanya yang bersifat formal, namun ada pula komunikasi informal, pribadi atau selentingan. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai “Metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa” (Stein dalam Pace dan Faules, 2005: 200). Menurut Pace dan Faules (2005:200) sendiri, “ komunikasi

informal cenderung mengandung laporan “rahasia” tentang orang- orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal.” Komunikasi informal dapat berupa informasi yang tidak diketahui kebenarannya, tidak diungkapkan, berlangsung sangat cepat, dari mulut ke mulut dan tidak akurat, contohnya candaan, obrolan, dan rahasia dari individu.

#### **2.4.3.1 Tujuan Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu di antaranya adalah sebagai berikut (Muhammad, 2007: 121-122):

- 1) Mengkoordinasikan tugas- tugas. Kepala- kepala bagian dalam suatu organisasi kadang- kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan, untuk mendiskusikan bagaimana tiap- tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.
- 2) Saling memberi informasi untuk perencanaan dan aktivitas- aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangatlah diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik. Dalam merancang suatu program latihan atau program hubungan dengan masyarakat, anggota- anggota dari bagian perlu saling membagi informasi untuk membuat perencanaan apa yang akan mereka lakukan.
- 3) Memecahkan masalah yang timbul di antara orang- orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan

dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.

- 4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.
- 5) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi disulkan, maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit- unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu. Untuk ini mungkin suatu unit dengan unit lainnya mengadakan rapat untuk mencari kesepakatan terhadap perubahan tersebut.
- 6) Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya maka mereka memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan di antara sesama karyawan dan akan membantu kekompakkan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

#### **2.4.3.2 Masalah Dalam Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal sangat penting untuk koordinasi pekerjaan antara bagian- bagian dalam organisasi. Akan tetapi

bagian- bagian itu sendiri mungkin menghalangi komunikasi horizontal. Khan dan Katz dalam buku Muhammad Arni mengatakan bahwa organisasi yang agak lebih otoriter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal ini. Makin tinggi tingkat pimpinan makin banyak informasi tentang bagian- bagian yang di bawah kontrolnya dan makin rendah tingkat pimpinan makin sedikit informasi yang dikenalnya atau yang hanya berkenan dengan bagiannya saja. Keterbatasan informasi menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa. Dengan meningkatkan keterbatasan komunikasi horizontal bawahan menjadi tergantung kepada informasi yang disampaikan secara vertical. Pemerintah yang otoriter adalah contoh yang ekstrem yang mengontrol komunikasi horizontal.

Sebaliknya dapat pula dilihat bahwa komunikasi horizontal berkembang serta tidak terkontrol. Karena struktur organisasi mempunyai lebih banyak bagian- bagian dan setiap individu makin mempunyai spesialisasi tertentu, kebutuhan akan koordinasi bagian- bagian menambah komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal bertamah karena kekuasaan atau otoritas sentralisasi menjadi berkurang.

Bila karyawan tidak mengajukan pertanyaan dalam pelaksanaan tugasnya dan tidak ada pula masalah yang akan dipecahkannya, maka pembicaraan mereka sambil bekerja tidaklah

menyangkut hal-hal formal lagi, tetapi sudah beralih kepada pembicaraan yang tidak relevan dengan tugas-tugasnya. (Muhammad, 2007: 124)

## **2.5 Teori Hubungan Manusia – McGregors**

Teori hubungan manusia menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan iklim organisasi yang membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan menciptakan iklim komunikasi yang baik maka akan menstimulus kepuasan kerja dan aktualisasi diri pekerja sehingga mempertinggi motivasi dan komitmen bekerja yang dapat meningkatkan kinerja organisasi. (Miller, 2006:36-37)

Teori hubungan manusia yang diungkapkan oleh Mc Gregors mengasumsikan dengan teori X dan Y. Mc Gregors mengemukakan cara organisasi bekerja. Dalam hal ini teori Y yang mewakili perspektif teori hubungan manusia mengenai pekerja dan komitmen.

Terdapat enam anggapan dasar dari teori Y, yaitu (Miller, 2006:35-36)

1. Rata – rata manusia tidaklah mempunyai pembawaan tidak suka bekerja. Tetapi tergantung kepada kondisi yang dapat dikontrol. Pekerjaan mungkin merupakan sumber kepuasan atau mungkin juga sebagai sumber hukuman. Asumsi ini menunjukkan bahwa manusia mempunyai kapasitas untuk bekerja keras, bila mereka inginkan, dan mereka puas dengan pekerjaannya yang dilakukannya sendiri dan

mungkin juga dia meluaskan usahanya secara berarti dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2. Kontrol dari luar, ancaman dan hukuman tidaklah merupakan alat untuk membawa sesuatu kepada tujuan. Manusia dapat dan akan melatih mengarahkan dirinya sendiri dan mengontrol dirinya sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang telah dijanjikannya. Asumsi ini menyarankan bahwa kunci penampilan pekerja terletak pada tingkat komitmen terhadap suatu pekerjaan daripada kontrol pengelola. Menurut asumsi ini eksistensi usaha pemimpin terletak pada usaha membangun, mengangkat, dan membangun komitmen pekerja, yang dikembangkan dengan penambahan kesempatan pekerja, bertumbuh secara individual melalui penambahan rasa tanggung jawab dan keterlibatan dalam aktivitas organisasi.
3. Komitmen terhadap tujuan adalah satu fungsi dari ganjaran yang dihubungkan dengan pencapaian mereka. Yang paling penting dari ganjaran yang demikian seperti kepuasan diri dan kebutuhan aktualisasi diri, dapat diarahkan hasilnya untuk mencapai tujuan organisasi. Asumsi ini menunjukkan hubungan antara aktualisasi diri dan komitmen pekerja. Mc Gregors mengatakan pekerja sesungguhnya dapat mencapai kepuasan pribadi dan pertumbuhan dari pekerjaan mereka. Pekerjaan dapat merupakan aktualisasi diri. Oleh karena itu, pekerjaan hendaklah didesain untuk membantu masing-masing pekerja memenuhi kebutuhannya.

4. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang pantas, tidak hanya menerima tetapi juga mencari rasa tanggung jawab. Menghindarkan rasa tanggung jawab, kurang ambisi, dan penekanan pada mencari rasa aman umumnya merupakan konsekuensi dari pengalaman dan bukanlah sifat manusia yang dibawa dari lahir. Ini menunjukkan bahwa keinginan pekerja menerima tanggung jawab yang berhubungan dengan pekerjaan sebagian terletak pada pengalaman yang mereka peroleh dari organisasi mereka. Jika mereka telah diperlakukan seolah-olah tidak bertanggung jawab, mereka mungkin berbuat tidak bertanggung jawab. Tetapi bila mereka telah dihargai dan dipercaya oleh pemimpin mereka maka mereka memberikan perhatian yang baik pula terhadap organisasi. Rasa tanggung jawab adalah sifat manusia yang dapat dibentuk dengan cara pimpinan mau berkomunikasi dengan pekerjanya.
5. Kapasitas untuk melatih tingkat imajinasi yang relatif tinggi, cerdas, kreatif dalam pemecahan masalah organisasi didistribusikan secara luas dan tidak sempit kepada seluruh pekerja. Manusia mempunyai kemampuan membuat pilihan yang berharga dan menemukan penyelesaian yang unik. Bila diberikan kesempatan kepada pekerja mereka mungkin akan dapat membuat keputusan yang baik tentang bagaimana menyelesaikan tugas-tugas.
6. Di bawah kondisi kehidupan industry modern, potensi intelektual dan organisasi terletak pada kesatuan bagian-bagian. Ini menunjukkan



bahwa organisasi mempunyai sumber intelektual pada anggotanya. Suatu tujuan baru dari manajemen menurut asumsi ini adalah menemukan dan menggunakan sumber potensi ini. Asumsi ini mengarah secara langsung kepada ide hubungan manusia, dan pembuatan keputusan dari semua anggota organisasi.

Menurut Kathrine Miller kesimpulan dari asumsi teori Y adalah karyawan mengenal manusia sebagai individu yang matang, bertanggung jawab, memiliki komitmen yang tinggi, berpartisipasi secara aktif dalam aktivitas organisasi bila diberi kesempatan yang pantas dan penguatan secara pribadi, karena manusia umumnya lebih suka dihargai dan dipercayai daripada diperlakukan seolah-olah tidak bertanggung jawab.

## **2.6 Loyalitas Karyawan**

Poerwopoespito dalam bukunya *Mengatasi Krisis Manusia* menyebutkan bahwa loyalitas kepada pekerjaan tercermin pada sikap karyawan yang mencurahkan kemampuan dan keahlian yang dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin serta jujur dalam bekerja (Poerwopoespito; 2004:214). Poerwopoespito juga menjelaskan bahwa sikap karyawan sebagai bagian dari perusahaan yang paling utama adalah loyal. Sikap ini diantaranya tercermin dari terciptanya suasana yang menyenangkan dan mendukung ditempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang (Poerwopoespito; 2004:58).

Reichheld dalam Utomo (2002:9) menyebutkan bahwa loyalitas diartikan sebagai sesuatu yang menjadi motivator yang dapat mengendalikan kesuksesan finansial. Dalam dunia bisnis, loyalitas merupakan nilai-nilai atau prinsip-prinsip yang ditransformasikan dalam berbagai bentuk seperti kualitas, uang, keamanan, kecepatan, dan lain sebagainya.

Loyalitas dinyatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri, menurut Reichheld, semakin tinggi loyalitas para karyawan disuatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sedangkan untuk sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para karyawannya rendah, maka cenderung semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. (Utomo, 2002:9)

Menurut Pambudi, dulu loyalitas para karyawan hanya diukur dari jangka waktu lamanya karyawannya tersebut bekerja bagi sebuah organisasi, namun saat ini, ukuran loyalitas para karyawan telah sedikit bergeser ke arah yang lebih kualitatif yang disebut sebagai komitmen. Komitmen itu sendiri dapat diartikan sebagai seberapa besar seseorang mencurahkan perhatian, pikiran, dan dedikasinya bagi organisasi selama dia bergabung di dalam organisasi tersebut (Utomo, 2002:10)

Loyalitas para karyawan bukan hanya sekedar kesetiaan fisik atau keberadaannya di dalam organisasi, namun termasuk pikiran, perhatian, gagasan, serta dedikasinya tercurah sepenuhnya kepada organisasi. Saat ini loyalitas para karyawan bukan sekedar menjalankan tugas-tugas serta kewajibannya sebagai karyawan yang sesuai dengan uraian tugasnya atau job description, malainkan berbuat seoptimal mungkin untuk menghasilkan yang terbaik bagi organisasi (Utomo, 2002: 17)

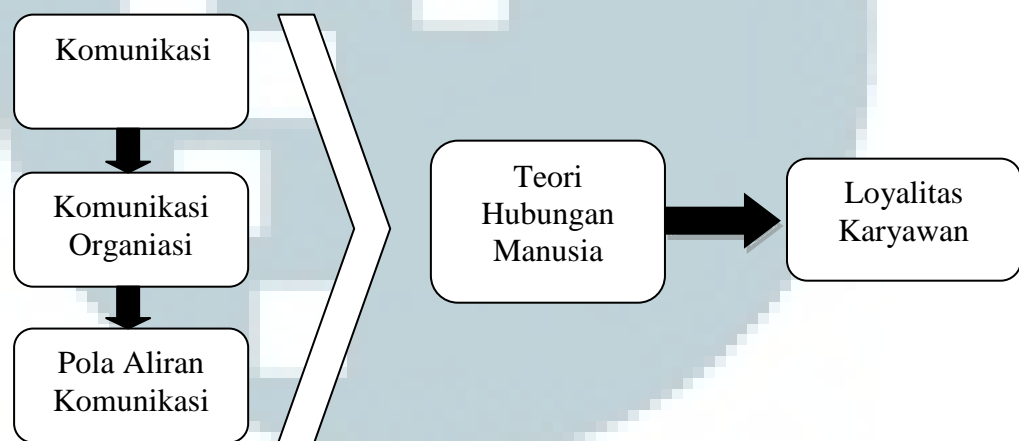
Pambudi juga menambahkan bahwa lima faktor yang menjadi tolok ukur sumber daya manusia mempunyai loyalitas atau komitmen (Utomo, 2002:17) yaitu:

- a. Karyawan tersebut berada di perusahaan tertentu.
- b. Karyawan tersebut mengenal seluk-beluk bisnis perusahaannya maupun para pelanggan dengan baik.
- c. Karyawan tersebut turut berperan dalam mempertahankan hubungan dengan pelanggan yang menguntungkan bagi perusahaannya.
- d. Karyawan tersebut merupakan aset tak berwujud yang tidak dapat ditiru oleh para pesaing.
- e. Karyawan tersebut mempromosikan perusahaannya, baik dari sudut produk, layanan, sebagai tempat kerja yang ideal maupun keunggulan kinerja dan masa depan yang lebih baik.

Definisi di atas dapat peneliti simpulkan bahwa loyalitas karyawan tercermin dari sikap dan perbuatan mencurahkan kemampuan dan keahlian yang

dimiliki, melaksanakan tugas dengan tanggungjawab, disiplin, serta jujur dalam bekerja, menciptakan hubungan kerja yang baik dengan atasan, rekan kerja, serta bawahan dalam menyelesaikan tugas, menciptakan suasana yang mendukung dan menyenangkan di tempat kerja, menjaga citra perusahaan dan adanya kesediaan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih panjang.

## 2.6 Kerangka Pemikiran



# UMMN