



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

KAJIAN TEORI

2.1. Penelitian terdahulu

Kajian pustaka merupakan pencarian sumber-sumber atau opini pakar tentang suatu hal yang berkaitan dengan tujuan penelitian. Tidak berhenti disitu terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam kajian pustaka yaitu pertentangan pendapat dari berbagai penulis dan peneliti kemudian dihubungkan satu sama lain, menyatakan arah setiap penyelidikan dan hubungan dengan topik penelitian, hindari duplikasi penempatan pustaka-pustaka yang sama menyatakan sesuatu yang sama, tunjukkan bagaimana pustaka dihubungkan dengan hipotesis penelitian.

Dimulai dari penelitian terdahulu pertama yang dirancang oleh Claudio Chandra Setiawan yang berasal dari Universitas Bina Nusantara yang berjudul *“Alur Komunikasi Organisasi dan Media Monitoring oleh Biro Humas Kementerian Sosial RI dalam meningkatkan pencitraan”* yang diciptakan sejak 2015 lalu. Pada penelitian ini tentu menggunakan pendekatan secara kualitatif dan menggunakan metode studi kasus dalam dasar mencari dan juga mengolah data-data yang ada. Diawali dari fungsi dari Kementerian Sosial RI adalah sebagai departemen yang mengurus kesejahteraan masyarakat tentu memerlukan citra yang baik agar nantinya masyarakat dapat percaya dan membantu Kementerian untuk mencapai visi dan misi mereka. Dijelaskan juga di dalam penelitian bahwa citra organisasi

akan terbantu dengan baik melalui proses komunikasi organisasi yang lancar dan sesuai. Tentu di dalam penelitian ini tujuan utamanya adalah untuk mengetahui bagaimana alur komunikasi yang terjadi dan kendala yang dihadapi dalam meningkatkan citra melalui kegiatan *media monitoring* di Kementerian Sosial RI.

Dari hasil pengumpulan data, wawancara dan juga observasi dapat ditarik kesimpulan bahwa di Kementerian Sosial RI menggunakan komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal dalam melakukan komunikasi dengan bawahan dan atasan. Terdapat kendala dalam proses komunikasi vertikal ialah prosedur atau birokrasi yang harus dilaksanakan dalam proses penyampaian pesan yang membuat sebuah pesan membutuhkan waktu lebih lama untuk sampai kepada orang yang dituju.

Kemudian dijelaskan juga, citra yang dimiliki oleh Kementerian Sosial RI masih dinyatakan kurang dan memerlukan banyak perbaikan sehingga nantinya masyarakat dapat percaya dengan keberadaan Kementerian Sosial RI. Dari situ juga, Kementerian Sosial RI melakukan *media monitoring* yang dilakukan dalam tahap harian, mingguan, dan bulanan. Tentu dari penelitian ini dapat membantu peneliti untuk mengerti mengenai alur komunikasi yang biasa digunakan di dalam organisasi, kemudian dapat memberikan gambaran mengenai kendala yang biasa dialami oleh organisasi dalam menjalankan jalannya alur komunikasi organisasi yang efektif.

Dilanjutkan dengan penelitian kedua yang dirancang oleh Evarina dari Universitas Bina Nusantara yang memiliki judul “*Alur Komunikasi Organisasi PT Megindo Tunggal Sejahtera Pra Pelaksanaan Event*” yang fokus terhadap *event* Indonesia Game Show tahun 2014. Dijelaskan di latar belakang bahwa penting komunikasi organisasi untuk dikelola agar bisa mencapai tujuan perusahaan dan sebuah komunikasi organisasi yang baik dapat tercipta karena adanya pembagian kerja yang jelas sehingga meningkatkan solidaritas dan menciptakan integrasi dalam heterogenitas. Dijelaskan juga bahwa fokus yang ingin diteliti ialah alur yang digunakan dalam komunikasi organisasi PT Megindo Tunggal Sejahtera dalam merancang pra *event* Indonesia Game Show. Dengan didukung teori yang digunakan adalah teori komunikasi organisasi dengan pendalaman mengenai alur komunikasi yang biasanya terjadi hingga penjelasan mengenai publik internal. Penelitian ini juga menggunakan pendekatan secara kualitatif, menggunakan metode studi kasus dan pengumpulan data secara wawancara kepada para informan dan juga observasi langsung di dalam organisasi tersebut.

Dari hasil wawancara dan didukung dengan kegiatan observasi tersebut mencapai pada kesimpulan bahwa alur komunikasi yang digunakan di dalam PT Megindo Tunggal Sejahtera ialah komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, dan komunikasi horizontal sekalipun. Disadari bahwa komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah merupakan komunikasi yang sudah dianggap efektif oleh para informan

karena minim masalah yang ditemukan dalam proses komunikasi itu berjalan sepanjang pra *event* dilaksanakan. Tetapi, komunikasi horizontal yang dilakukan dianggap belum maksimal karena memiliki banyak hambatan dalam prosesnya yang ternyata membuat proses komunikasi menjadi tidak sesuai. Salah satu hambatan tersebut ialah media yang digunakan. Dari penelitian ini dapat disadari bahwa pembahasan yang dilakukan disesuaikan dengan teori dan fokus yang ditetapkan oleh penulis sedari awal yakni alur komunikasi yang terjalin dan menganalisa hambatan-hambatan yang dialami ketika merancang pra *event* di Indonesia Game Show. Dari penelitian ini nantinya tentu akan membantu peneliti dalam merancang pedoman dalam meneliti alur komunikasi yang ada di dalam Komnas Perempuan, khususnya sub komisi partisipasi masyarakat.

Berikut merupakan kajian pustaka yang telah dipilih oleh peneliti yang relevan dengan topik penelitian yang sedang diteliti,

Tabel 2.1:
Penelitian Terdahulu

NO.	Unsur yang dibandingkan	Claudio Chandra Setiawan UNIVERSITAS BINA NUSANTARA 2015	Evarina UNIVERSITAS BINA NUSANTARA 2015	Kinanti Odella UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA 2017
1	Judul Penelitian	Alur Komunikasi Organisasi dan Media Monitoring oleh Biro Humas Kementerian	Alur Komunikasi Organisasi PT Megindo Tunggal Sejahtera Pra Pelaksanaan	Alur Komunikasi Organisasi Komnas HAM Perempuan Jakarta

		Sosial RI dalam Meningkatkan Citra	Event	
2	Tujuan Penelitian	1. Untuk mengetahui bagaimana alur komunikasi organisasi Kementerian Sosial RI dalam meningkatkan citra melalui media monitoring 2. Untuk mengetahui kendala alur komunikasi organisasi Kementerian Sosial RI dalam meningkatkan citra melalui media monitoring	1. Untuk mengetahui alur komunikasi organisasi PT Megindo Tunggal Sejahtera pra pelaksanaan <i>event</i> Indonesia Games 2014	1. Untuk mengetahui proses alur komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Komnas Perempuan. 2. Untuk mengetahui hambatan-hambatan komunikasi yang terjadi di Komnas Perempuan.
3	Pendekatan Penelitian	KUALITATIF	KUALITATIF	KUALITATIF
4	Teori dan Konsep	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi, • Komunikasi Organisasi, • Arus Komunikasi Organisasi, • Hubungan masyarakat, • Citra perusahaan, 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi • Komunikasi organisasi • Arus Komunikasi Organisasi • Publik Internal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alur Komunikasi Organisasi • Hambatan Komunikasi • Komunikasi efektif
5	Metode Penelitian	STUDI KASUS	STUDI KASUS	STUDI KASUS
6	Instrumen Penelitian	Observasi, Wawancara terstruktur	Observasi, Wawancara terstruktur	Wawancara Mendalam, Studi dokumen
7	Hasil Penelitian	1. Alur Komunikasi yang digunakan ialah vertikal dan horizontal. Mengalami	Alur komunikasi yang biasanya terjadi di dalam PT Megindo	

		<p>kendala dalam proses komunikasi vertikal karena prosedur dan birokrasi yang harus dilaksanakan.</p> <p>2. Citra dari Kementerian Sosial RI masih dinyatakan kurang dikarenakan kinerja yang belum maksimal dan kalah dengan BNPB (Badan Nasional Penanggulangan Bencana)</p> <p>3. Bekerja sama dengan setiap media baik cetak, <i>online</i>, dan elektronik sekalipun. Tetapi biasanya yang paling sering dijadikan tolak ukur, media cetak dan <i>online</i>. Melalui proses sortir dan akhirnya dijadikan artikel secara harian hingga bulanan.</p>	<p>Tunggal Sejahtera adalah komunikasi dari atas ke bawah maupun dari bawah ke atas.</p> <p>Ditemukan bahwa komunikasi Horizontal masih membutuhkan banyak perbaikan karena kurangnya komunikasi secara <i>face to face</i> melainkan menggunakan teknologi</p>	
--	--	--	---	--

2.2. Teori dan Konsep

2.2.1 *Feminist Organization Theories*

Dimulai dari terciptanya teori feminis yang muncul akibat adanya marginalisasi dan dominasi terhadap perempuan dalam

lingkungan kerja dan nilai seorang perempuan di dalam proses organisasi (Zalabak, h. 52). Buzzanell mengaku teori *feminist organization* dapat dimengerti sebagai komitmen moral yang dilakukan untuk menginvestigasi subordinasi, fokus terhadap interaksi yang dilakukan setiap gender, dan menyelidiki peran seorang perempuan (Zalabak, h. 53).

Terdapat tiga tema yang tercipta dalam organisasi, yakni *competitive individualism*, *cause-effect/linear thinking*, dan *separation or autonomy*. *Competitive individualism* menjelaskan adanya kompetitif yang terjadi dalam kehidupan organisasi terbagi menjadi dua, yaitu menang dan kalah. Terkadang peran perempuan dianggap sebagai bagian yang kalah didasarkan dengan stereotip yang diciptakan, menarik bahwa *feminist organization* mengubah kompetitif tersebut menjadi kooperatif secara etik dan kelakuan. Sedangkan *cause-effect/linear thinking* berasal dari situasi tradisional yang selalu rasional, langsung atau tanpa basa-basi, dan selalu berorientasi kepada solusi yang bisa dilakukan. Terakhir, *separation or autonomy* menjelaskan peran seorang perempuan yang tidak berjalan dalam kehidupan organisasi melainkan urusan rumah tangga tetapi penting bagi sebuah organisasi untuk memadukan emosi dalam kegiatan komunikasi.

Diperjelas juga oleh Ascraft (Zalabak, 2009, h. 91) adanya perbedaan cara dalam birokrasi umum menjalankan organisasinya dan bagaimana *feminist organization* menjalankan proses kehidupan organisasinya.

Tabel 2.2:
Perbedaan *Bureaucracy* dan *Feminist*

	<i>Bureaucracy</i>	<i>Feminist</i>
<i>Primary Goal</i>	Mencapai performa baik	Mencapai tujuan awal diciptakan
<i>Power Structure</i>	Sentralisasi	Desentralisasi
<i>Division of labor</i>	Formal dan telah terbagi dengan jelas	Informal
<i>Definition of Profesionalism</i>	Rasional dan Impersonal	Emosional dan adanya penyatuan secara personal
<i>Control</i>	Formal, lengkap, peraturan yang telah sesuai standar	Informal yang didasarkan dari refleksi suatu budaya dan komitmen yang sesuai dengan ideologi

Sumber: Zalabak, 2009, h. 91

2.2.2 Komunikasi Organisasi

Melihat dari penjelasan Pace dan Faules (2015, h. 31) yang menyatakan bahwa komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang termasuk dalam bagian organisasi. Unit-unit komunikasi yang terbentuk dalam organisasi terlihat dari hubungan-hubungan hierarkis antara satu dan yang lain.

Jika dilihat dari fungsi komunikasi organisasi memiliki beberapa jenis yaitu (Marhaeni, 2009, h. 125-127), (1) Fungsi Informatif yang diyakini sebagai sistem pemrosesan informasi, siapapun yang berada di dalam organisasi sudah sepantasnya mendapatkan informasi sebanyak-banyaknya agar mampu mengerjakan tugas yang diberikan secara lebih baik, (2) Fungsi Regulatif yang biasanya berhubungan dengan peraturan-peraturan yang diciptakan oleh organisasi tentu seorang atasan memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi dan memberi intruksi, (3) Fungsi Persuasif yang mengatakan bahwa dalam realita yang terjadi banyak dari atasan lebih menggunakan cara persuasi dalam proses komunikasi yang dilakukan kepada bawahannya, (4) Fungsi Integratif yang menjelaskan bahwa dalam organisasi perlu menyediakan saluran komunikasi yang membuat kinerja karyawan dapat maksimal.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Kembali ditambahkan bahwa sebuah organisasi yang biasa disebut birokrasi tentu juga memiliki ciri-ciri yang jelas dan detail untuk para pekerjanya. Dijelaskan oleh Weber (Pace dan Faules, 2015, h. 45-47) bahwa setidaknya terdiri dari sepuluh macam karakter yang dapat menyatakan organisasi telah menjadi sebuah birokrasi, yaitu

- 1) Suatu organisasi harus terdiri dari hubungan-hubungan jabatan
- 2) Tujuan dan rencana organisasi harus terbagi ke dalam tugas-tugas, kewajiban resmi para pekerja
- 3) Kewajiban untuk melaksanakan kewajiban diberikan kepada jabatan.
- 4) Garis-garis kewenangan dan jabatan diatur sesuai dengan tatanan hirarkis
- 5) Adanya aturan atau regulasi yang bersifat umum tetapi tegas untuk mengatur tindakan-tindakan dan fungsi jabatan di dalam organisasi.
- 6) Prosedur dalam organisasi bersifat formal dan impersonal sehingga setiap dari anggota harus menjalankannya.
- 7) Suatu sikap dan prosedur untuk menerapkan disiplin merupakan bagian yang harus ada dalam organisasi
- 8) Anggota organisasi harus memisahkan kehidupan pribadi dan kehidupan organisasi.

9) Seorang pegawai dipilih berdasarkan kualifikasi teknis, alih-alih koneksi politis bahkan koneksi keluarga yang membuat adanya ketergantungan terhadap organisasi dan orang yang memilihnya.

10) Meskipun pekerjaan dalam organisasi didasarkan kecakapan teknis, kenaikan jabatan dilakukan berdasarkan senioritas dan prestasi kerja

2.2.3 Komunikasi Ke Bawah

Komunikasi ke bawah atau *Downward communication* diyakini memiliki definisi menurut Papa, Daniels, Spiker (2008, h. 51). "*Transmission of messages from upper levels to lower levels of the organization hierarchy.*" Atau bisa dijelaskan sebagai proses mengirimkan suatu pesan dari pihak atas kepada pihak bawah dalam hierarkis organisasi yang dimiliki. Dapat dilihat bahwa kegiatan komunikasi ke bawah merupakan kegiatan komunikasi yang paling sering dilakukan di dalam suatu organisasi. Komunikasi ke bawah biasanya meliputi instruksi pekerjaan yang harus diselesaikan, penjelasan secara detail mengenai pekerjaan, prosedur dan informasi mengenai pekerjaan, *feedback* yang berkenaan dengan kinerja karyawan, hingga pemberian informasi mengenai nilai dan budaya yang ada di dalam organisasi kepada karyawan (2008, h. 52).

Komunikasi ke bawah atau *downward communication* tentu memiliki hambatan yang sering terjadi seperti, informasi yang tidak memadai dan jelas, informasi yang terlalu banyak melewati alur struktur, dan adanya situasi dominan yang ternyata mampu memengaruhi kegiatan komunikasi tersebut.

Sesuai dengan yang dijelaskan Pace dan Faules (2015, h. 185-186) bahwa setiap dari karyawan yang ada di dalam organisasi memiliki hak untuk mengetahui setiap informasi yang ada, kebanyakan informasi hanya diketahui oleh peran yang memiliki pangkat yang tinggi sedangkan seharusnya alur informasi yang terbentuk seharusnya diketahui oleh seluruh anggota di dalam organisasi.

Selain itu, diketahui bahwa komunikasi organisasi ke bawah memiliki beberapa cara yang biasanya digunakan yaitu, lisan, tulisan, tulisan disertai lisan, dan lisan disertai tulisan.



Gambar 2.1:
Metode paling efektif v.s. paling tidak efektif untuk berkomunikasi dengan para

<i>Situation</i>	<i>Most Effective</i>	<i>Last Effective</i>
1. Penyampaian informasi yang memerlukan tindakan segera	Lisan diikuti dengan tulisan	Tulisan saja
2. Informasi yang memerlukan tindakan pegawai pada waktu mendatang	Tulisan saja	Lisan saja
3. Penyampaian informasi berupa umum	Tulisan saja	Lisan saja
4. Penyampaian arahan atau perintah perusahaan	Lisan diikuti dengan tulisan	Lisan saja
5. Penyampaian informasi mengenai perubahan kebijakan perusahaan yang penting	Lisan diikuti dengan tulisan	Lisan saja
6. Penyampaian kemajuan kerja kepada penyelia langsung anda	Lisan diikuti dengan tulisan	Lisan saja
7. Promosi kampanye keamanan	Lisan diikuti dengan tulisan	Lisan saja
8. Pemberian pujian kepada pegawai atas prestasi kerja	Lisan diikuti dengan tulisan	Tulisan saja
9. Pemberian teguran kepada pegawai	Lisan saja	Tulisan saja
10. Penyelesaian perselisihan di antara pegawai mengenai masalah kerja	Lisan saja	Tulisan saja

Sumber: Pace dan Faules, 2015, h. 187.

Dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa cara lisan disertai dengan tulisan merupakan salah satu cara yang dianggap paling efektif dalam menerapkan komunikasi ke bawah di dalam berbagai situasi yang bisa terjadi di dalam organisasi (Pace dan Faules, 2015, h. 186).

Maka dari itu, Level & Galle (Pace dan Faules, 2015, h. 186-188) menyatakan setidaknya terdiri dari enam kriteria yang bisa digunakan dalam menentukan cara yang efektif dalam berkomunikasi yaitu,

1) Availability

Diawali dari melihat apa saja cara-cara yang memang ada di dalam organisasi, setelah

mengetahui ada apa saja akan dilanjutkan dengan keputusan organisasi akan memilih yang mana.

2) *Cost*

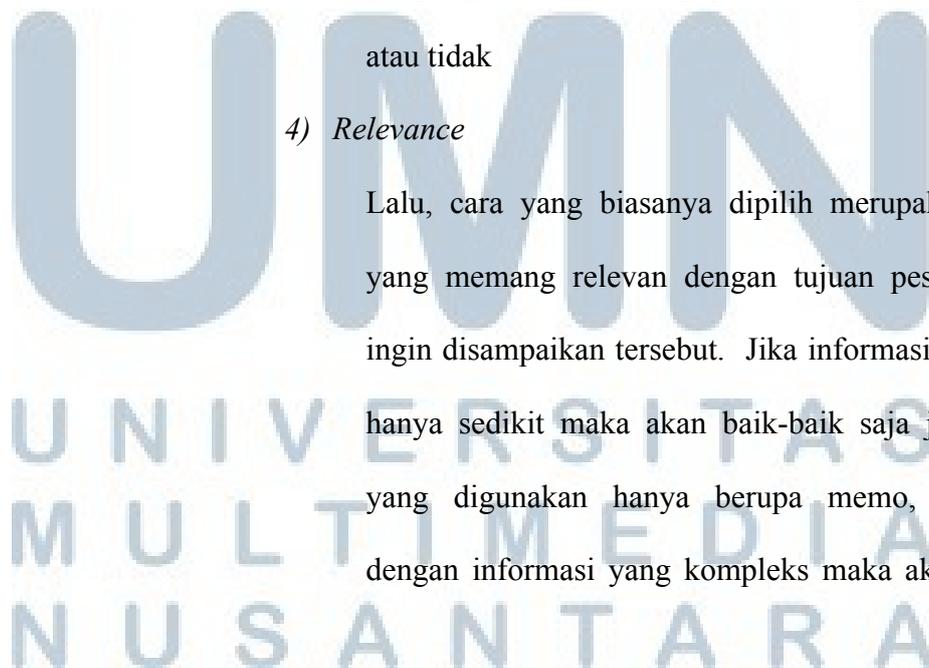
Tidak hanya melihat organisasi memiliki cara apa saja, organisasi juga akan memilih cara yang tidak akan memakan biaya jika informasi yang disampaikan tidak begitu diperlukan secara cepat. Beda halnya jika informasi tersebut *urgent* maka pilihan cara yang mungkin memakan biaya lebih banyak akan dipilih agar pesan tersebut cepat tersampaikan.

3) *Impact*

Selain itu, organisasi juga harus melihat apakah cara yang dipilih tersebut akan menghasilkan dampak yang signifikan terhadap perkembangan organisasi atau tidak

4) *Relevance*

Lalu, cara yang biasanya dipilih merupakan cara yang memang relevan dengan tujuan pesan yang ingin disampaikan tersebut. Jika informasi tersebut hanya sedikit maka akan baik-baik saja jika cara yang digunakan hanya berupa memo, berbeda dengan informasi yang kompleks maka akan lebih



efektif jika menggunakan laporan yang berisikan informasi tersebut.

5) *Response*

Kemudian, biasanya pemilihan metode itu akan secara tidak langsung menghasilkan suatu reaksi.

Biasanya metode yang dipilih diharapkan dapat membuat karyawan dapat memberikan reaksi maupun berpendapat lebih lanjut.

6) *Skills*

Pemilihan metode juga harus diseimbangkan dengan kemampuan yang dimiliki baik oleh komunikator maupun komunikan. Metode yang dipilih harus memang nyaman untuk digunakan oleh sang komunikator dan memang sesuai dengan kemampuan dari komunikan dalam menyerap pesan tersebut.

2.2.4 **Komunikasi Ke Atas**

Sesuai dengan yang dijelaskan oleh Tubbs dan Moss (2008, h. 487) bahwa komunikasi ke atas adalah,

The process whereby the ideas, feelings, and perceptions of lower-level employees are communicated to those at higher levels in organizations.

Dijelaskan di atas bahwa komunikasi ke atas adalah proses ide, perasaan, dan persepsi yang berasal dari tingkat bawah kepada atasan melalui proses komunikasi. Terdapat beberapa

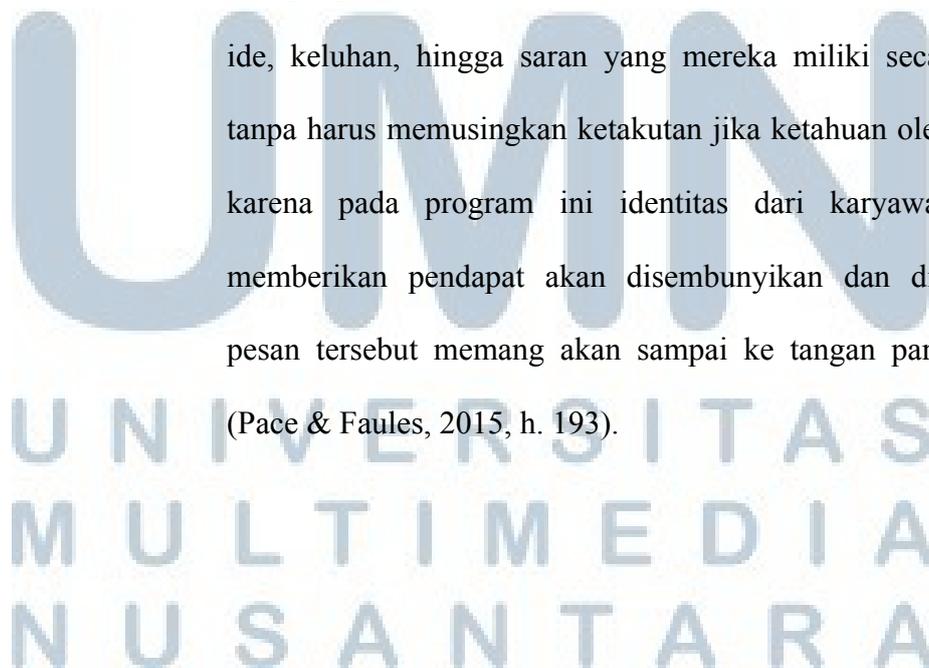
alasan mengapa komunikasi ke atas merupakan salah satu kegiatan yang krusial di dalam organisasi yaitu, komunikasi ke atas dapat membantu para karyawan untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan dan memperkuat kontribusi yang mereka lakukan ke dalam organisasi, lalu juga komunikasi ke atas dapat membantu supervisor untuk mengetahui masalah yang sedang terjadi di lingkungan kerja tersebut, dan akhirnya supervisor juga mampu mendapatkan pendapat-pendapat dari karyawan untuk mempertimbangkan keputusan yang nantinya diambil oleh masyarakat (Pace dan Faules, 2015, h. 190).

Menurut Devito (2015, h. 269), bahwa komunikasi ke atas merupakan salah satu tahapan penting karena dengan terjadinya komunikasi tersebut membuat para karyawan dapat memberikan dan menyuarakan ide atau saran baru dari mereka guna meningkatkan kinerja dari organisasi dan juga memberikan karyawan untuk merasakan sebagai bagian dari organisasi dan akhirnya setiap karyawan memiliki *sense of belonging* kepada organisasi.

Komunikasi ke atas memiliki beberapa hambatan seperti, kecenderungan karyawan untuk membunyikan apa yang mereka rasakan dan pikirkan karena adanya rasa takut kepada supervisor dan percaya dengan diam adalah cara yang paling baik, lalu merasa bahwa apa yang dirasakan oleh karyawan bukanlah suatu hal yang penting untuk diketahui oleh atasan-

atasan, tidak adanya *reward* yang diberikan ketika karyawan berani menyuarkan pendapat ataupun menceritakan masalah terkait organisasi, dan yang terakhir adalah adanya perasaan yang merasa bahwa supervisor tidak bisa dihampiri ataupun tidak pernah merespon setiap suara atau ide yang telah diberikan oleh karyawan (Pace & Faules, 2015, h. 191-192). Satu hal yang juga terpenting terbentuk di dalam organisasi yakni, *trust* atau kepercayaan karena dengan adanya iklim percaya tersebut tentu akan mendorong karyawan dan juga supervisor merasa nyaman dengan lingkungan kerja yang nantinya dapat mendorong setiap peran untuk berani menyuarkan pendapatnya.

Salah satu cara efektif dalam menerapkan komunikasi ke atas adalah melakukan program *open line* yang dimaksudkan sebagai program dimana karyawan berhak untuk memberikan ide, keluhan, hingga saran yang mereka miliki secara jujur tanpa harus memusingkan ketakutan jika ketahuan oleh atasan karena pada program ini identitas dari karyawan yang memberikan pendapat akan disembunyikan dan dipastikan pesan tersebut memang akan sampai ke tangan para atasan (Pace & Faules, 2015, h. 193).



Prinsip-prinsip yang harus dimiliki ketika mau melakukan kegiatan komunikasi ke atas adalah,

- 1) *An effective program must be planned.* Penting bagi para atasan untuk mampu menstimulasikan, mendorong dan menciptakan cara untuk meningkatkan komunikasi ke atas.
- 2) *An effective program operates continuously.* Karyawan tentu memiliki keharusan untuk menyampaikan informasi maupun pekerjaan yang telah dikerjakan kepada supervisor. Tidak hanya itu, penting juga bagi para supervisor untuk mampu memberikan respon yang tepat sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh karyawan.
- 3) *An effective program uses the routine channel.*

Komunikasi ke atas tentu harus dilakukan sebagai hal yang rutin agar munculnya rasa komunikasi ke atas sebagai suatu bagian dari organisasi. Lalu, keharusan bagi supervisor untuk menyampaikan suara yang diberikan kepada peran yang sesuai untuk merespon suara tersebut.

- 4) *An effective program stresses sensitivity and receptivity in entertaining ideas from lower levels.* Tidak bisa dihindari bahwa setiap orang memiliki prioritas dan pemaknaan yang berbeda terhadap suatu situasi yang terjadi. Tidak jarang juga melihat bahwa komunikator

berusaha menjelaskan mengenai makna yang ia mengerti kepada komunikan. Sehingga akan lebih efektif ketika komunikator dan komunikan saling mendengarkan satu dengan yang lain agar dapat mengerti pola pandang masing-masing.

5) *An effective program involves objective listening.*

Penting bagi supervisor untuk meluangkan waktu mendengarkan apa yang sedang dirasakan dan dijalankan oleh karyawan secara objektif. Ketika reaksi yang diberikan atasan tidak serius atau dialihkan ke topik lain dapat terlihat bahwa tidak adanya rasa perlu untuk melakukan komunikasi ke atas. Dengan mendengarkan suara dari karyawan, mencoba menempatkan posisi sama dengan komunikan tentu nantinya akan mendapatkan pandangan baru bahkan kritik atau saran yang berguna bagi organisasi.

6) *An effective program involves taking action to respond to problems.*

Tidak hanya mendengarkan dengan baik setiap suara yang diberikan oleh para karyawan, penting juga untuk menentukan apakah suara tersebut dapat terealisasikan dengan baik atau tidak. Sehingga penting dan perlu jika pesan tersebut benar-benar sampai kepada pihak yang memiliki hak dan kewajiban untuk memutuskan apakah suara tersebut dapat dirubah. Perlu

juga bagi organisasi untuk memberitahukan keputusan terakhir kepada karyawan.

7) *An effective program uses a variety of media to promote the flow of communication.* Metode yang paling efektif adalah komunikasi secara *face-to-face* antara supervisor dan para karyawan lainnya.

Dari penjelasan diatas diharapkan komunikasi ke atas akan mampu dijalankan dengan baik di setiap organisasi karena ketika karyawan telah merasa nyaman dan aman di dalam organisasi tersebut, kinerja yang dihasilkan pun akan terlihat.

2.2.5 Komunikasi Horizontal

Dijelaskan bahwa komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan yang dipimpin oleh satu *supervisor* yang sama (Pace & Faules, 2015, h. 195). Dilanjutkan kembali bahwa adanya tujuan dari kegiatan komunikasi secara horizontal yaitu,

- 1) *To coordinating work assignment.* Biasanya kegiatan ini dilakukan untuk menentukan dan memperjelas divisi apa yang akan mengerjakan tugas yang telah diberikan sebelumnya oleh pimpinan. Sehingga tugas yang diberikan tersebut dapat dijalankan dengan baik.
- 2) *To share Information on plans and activities.* Dipercaya bahwa suatu ide akan berkembang menjadi semakin baik jika banyak dari anggota yang menyampaikan

pendapat-pendapatnya. Penting dalam pelaksanaan suatu acara maupun kampanye informasi dan ide dari setiap peran diberitahukan agar dapat mengembangkan menjadi lebih baik.

3) *To solve problems*. Dijelaskan bahwa komunikasi secara horizontal sendiri digunakan untuk meminimalisir kesalahan yang bisa terjadi. Setiap peran diharapkan dapat bekerja sama agar pengeluaran organisasi berkurang dan juga masalah yang dihadapi dapat dijalankan dengan baik.

4) *To secure common understanding*. Ketika adanya perubahan yang telah disetujui, penting bagi organisasi untuk membuat pemaknaan yang bisa diterima oleh peran yang kena dampak atas perubahan tersebut.

Komunikasi horizontal merupakan salah satu cara yang efektif untuk dilakukan.

5) *To conciliate, negotiate, and arbitrate differences*. Setiap orang tentu memiliki makna dan prioritas berbeda yang membuat adanya ketidaksepakatan. Dengan komunikasi horizontal ini, ketidaksepakatan tersebut dapat diminimalisir dengan cara bernegosiasi atau mencari jalan tengah. Dengan komunikasi ini juga, prioritas yang dimiliki dapat terakomodasi dengan baik.

6) *To develop interpersonal support.* Komunikasi horizontal sendiri dipercaya dilakukan untuk meningkatkan hubungan interpersonal antar karyawan agar dapat memiliki hubungan yang baik. Komunikasi horizontal tidak hanya memiliki peran penting dalam masalah hubungan melainkan dapat meminimalisir potensi-potensi masalah yang bisa terjadi.

Dari penjelasan mengenai tujuan dari kegiatan komunikasi horizontal dapat dilihat bahwa komunikasi horizontal juga memiliki hambatan-hambatan yang dimiliki, seperti adanya krisis kepercayaan antar pekerja adanya rasa tidak tenang dengan kemampuan lawan bicara dengan atasan, hingga kompetisi yang terjadi di dalam organisasi tersebut (Pace & Faules, 2015, h. 197). Maka dari itu, komunikasi horizontal dipercaya dapat meningkatkan kualitas tanggung jawab dalam menentukan dan menyelesaikan masalah yang dihadapi di dalam organisasi.

2.2.6 Komunikasi Lintas Saluran

Di dalam sebuah organisasi tentu komunikasi lintas saluran terjadi baik untuk menyebarkan informasi kepada peran-peran yang menempati posisi yang berkepentingan (Pace & Faules, 2015, h. 197).

Biasanya terdiri dari satu peran yang biasa disebut staf spesialis yang memiliki batasan lebih dalam melakukan

komunikasi lintas saluran. Tidak hanya merupakan peran yang aktif dalam komunikasi lintas saluran melainkan staf spesialis memiliki peran untuk memengaruhi apa yang terjadi di otoritas organisasi.

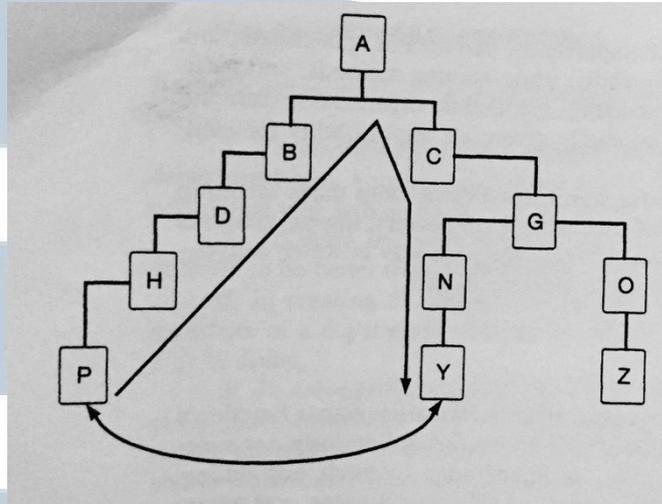
Disadari bahwa komunikasi lintas saluran mampu berdampak bagi kehidupan organisasi, Keith dan Davis (Pace & Faules, 2015, h. 199) menyarankan setidaknya tiga hal yang mampu memperkuat peran staf spesialis yaitu,

- 1) Staf spesialis harus telah terlatih dalam kegiatan berkomunikasi
- 2) Staf spesialis perlu menyadari bahwa peran mereka adalah peran yang penting bagi kehidupan organisasi
- 3) Tidak hanya itu, manajemen juga harus menyadari pentingnya peran staf spesialis dan memaksimalkan peran tersebut di organisasi.

Fayol (Pace & Faules, 2015, h. 198) menyatakan bahwa komunikasi lintas saluran layak untuk dilakukan bahkan diperlukan sewaktu-waktu, terutama bagi para karyawan yang berada di bagian bawah.

U M N
U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Gambar 2.2: Alur komunikasi *Cross-chanel*



Sumber: Pace dan Faules, 2015, h. 198.

Dari gambar tersebut dapat dilihat alangkah efektifnya ketika si P langsung berbicara kepada Y dan juga sebaliknya tanpa harus melewati struktur yang berada di atas-atasnya. Tetapi, untuk meminimalisir potensi merusak struktur komunikasi dan kehilangan kontrol dalam mengatur aliran komunikasi yang terjalin, setidaknya ada dua kondisi yang harus terjadi jika melihat dari gambar diatas adalah setiap karyawan harus setidaknya berbicara kepada supervisornya terlebih dahulu sebelum komunikasi lintas saluran itu terjadi bahkan beberapa organisasi pun telah memberikan peraturan berkenaan dengan komunikasi lintas saluran dan yang terpenting adalah penting bagi karyawan untuk memberitahukan supervisornya mengenai hasil yang didapatkan dari komunikasi yang terjadi.

Komunikasi lintas saluran dan komunikasi horizontal termasuk ke dalam *lateral relationship* yang tentu dapat berdampak ke dalam kehidupan berorganisasi.

2.2.7 Komunikasi Informal

Pace dan Faules kembali menyatakan bahwa komunikasi tidak hanya terjalin secara formal melainkan dapat terjadi tanpa mementingkan maupun memikirkan pangkat yang dimiliki biasanya lebih bersifat personal (2015, h. 199). Kata lain yang biasa digunakan dalam mendeskripsikan komunikasi informal adalah *grapevine*. Komunikasi *grapevine* ini tidak memiliki struktur yang harus ditekuni melainkan bisa terjadi dari setiap saluran. Cara menangani *grapevine* yang terjadi di dalam organisasi tentu dengan membuat komunikasi formal tetap terbuka, penting bagi supervisor maupun manajer untuk memaklumi komunikasi *grapevine* terjadi karena biasanya informasi tersebut berkenaan dengan apa yang dirasakan oleh karyawan selama di organisasi (Pace & Faules, 2015, h. 201).

2.2.8 Budaya Organisasi

Organisasi tentu berdiri dengan dipadukan dengan budaya organisasi yang terbentuk di dalamnya. Dijelaskan oleh Papa, Daniels, dan Spiker (2008, h. 128) bahwa pemahaman mengenai budaya organisasi tentu sudah termasuk interaksi simbolik dan juga konstruksi sosial yang terbentuk dan menyadari bahwa proses sosial terjadi dari waktu ke waktu,

dari proses tersebut manusia yang berada di dalamnya tentu secara serentak akan menciptakan makna dan struktur sosial yang sesuai dengan apa yang dipercaya sehingga nantinya akan dijadikan sebagai panduan dalam bertindak. Sedangkan menurut Loius (Pace dan Faules, 2015, h. 91) mengatakan bahwa budaya yang ada dalam satu kelompok dapat diartikan sebagai pemahaman atau makna yang dipercayai oleh kelompok tersebut.

Lalu, menurut Smircich (Papa, Daniels, & Spiker, 2008, h. 131-134) budaya organisasi telah membagi menjadi 3 perspektif yaitu, *tradisionalism*, *interpretivism*, dan *critical-interpretivism*

- 1) ***Tradisionalism*** merupakan kepercayaan yang menyatakan bahwa setiap organisasi tentu memiliki peninggalan-peninggalan bahkan kepercayaan yang dimaknai dan memiliki peran penting dalam perkembangan organisasi. Dalam teori ini dijelaskan bahwa budaya organisasi yang kuat dapat meningkatkan efektivitas organisasi dengan cara memberi tahu karyawan mengenai apa yang diharapkan dari mereka, lalu dapat membuat karyawan menjadi lebih yakin terhadap apa yang harus mereka lakukan dan akan mendorong mereka untuk bekerja lebih giat. Dapat disimpulkan bahwa, *tradisionalism* berfokus kepada

tujuan akhirnya ialah meningkatkan efektivitas perusahaan dengan cara menyampaikan secara jelas dan rutin mengenai nilai dan tujuan akhir yang dimiliki oleh organisasi.

2) ***Interpretivism*** merupakan perspektif yang memiliki kesamaan dengan perspektif *tradisionalism*, terdapat perbedaannya dilihat dari perspektif *interpretivism* lebih mencari keterkaitan dibandingkan menghubungkan budaya organisasi dengan artefak-artefak yang dimiliki agar menciptakan budaya yang lebih efektif.

Interpretivism lebih berfokus kepada simbol dan tema yang tercipta dari proses komunikasi yang dilakukan.

Dari proses komunikasi tersebut yang membuat hubungan menjadi lebih dalam dan bermakna sehingga akan menghasilkan nilai, kepercayaan, dan aksi yang akan dilakukan.

3) ***Critical-interpretivism*** menyadari bahwa di dalam organisasi akan terjadi pengembangan dan juga konflik terhadap suatu topik tertentu yang ditujukan untuk mencapai *goals* organisasi. Poin perbedaan dengan

Interpretivist ialah *critical-interpretivism* mempercayai bahwa organisasi sebagai tempat untuk berjuang lebih bersaing untuk menghasilkan sebuah sistem bermakna.

Di dalam organisasi terdapat perebutan kekuasaan, ketika

satu kelompok memiliki hak keistimewaan yang lebih besar dibandingkan dengan kelompok lain. Sedangkan yang lain lebih sedikit memiliki keuntungan atau dimaksudkan kelompok lain lebih sedikit menerima keistimewaan.

Tabel 2.3:
Perbandingan perspektif budaya organisasi

	<i>Tradisionalism</i>	<i>Interpretivism</i>	<i>Critical- Interpretivism</i>
<i>Goals</i>	Develop and change organizational culture to produce organizational effectiveness	Describe organizational culture based on the meanings that possible to members	Describe and critique organizational culture based on meanings generated by members to uncover sources of oppression in systems of language
<i>Definition of culture</i>	Artifacts, such as stories, myths, legends, rituals, symbols	Common interpretive frame of reference: shared meanings	Sites of power struggles revealed through discourse and organizational structure and focused on

			the interest of the members.
<i>Activities</i>	Promote managerial control over cultural artifacts through management of symbolism	Study meanings and themes in member's organizational sense-making.	Critique the power struggles among internal members and external constituent for revealing paths to emancipation for the oppressed.

Sumber: Papa, Daniel, Tom, 2008, h. 131.

2.2.9 Hambatan Komunikasi Organisasi

Dalam pelaksanaannya, komunikasi yang terjalin dalam organisasi tentu memiliki hambatan-hambatan yang dimiliki (Bauer dan Endorgan, 2010, h. 360-365).

1) *Filtering*

Filtering adalah kegiatan untuk menaham sebuah informasi untuk mengendalikan reaksi komunikan dengan kata lain ialah kegiatan mencegah anggota dalam organisasi untuk menggambarkan situasi yang terjadi secara utuh. Salah satu cara untuk memaksimalkan komunikasi tersebut dengan cara mengirimkan informasi tersebut melalui

berbagai cara dan berbagai medium. Dengan seperti itu tentu kegiatan *filtering* yang dilakukan oleh seorang individu akan berkurang. Realita ini tentu paling sering terjadi dalam komunikasi ke atas tetapi tidak menutup kemungkinan bahwa hal ini juga terjadi dalam proses komunikasi lainnya.

Sehingga penting menerapkan sistem *reward* kepada anggota yang berani mengutarakan pendapatnya apapun jenis informasi yang diberikan. Terdapat tiga kriteria bagi seorang individu dalam pertimbangannya untuk *filtering* informasi yang didapatkan yaitu,

- a) *Past Experiences* merupakan keadaan dari komunikator apakah pernah ia memberikan informasi kepada orang lain dan bagaimana hasilnya, apakah diberikan *reward* atau malah dikritik.
- b) *Knowledge and perception of the speaker.*
- c) *Emotional state, involvement with the topic, and level of attention* yang mempercayai kegiatan untuk *filtering* dapat meminimalisir miskomunikasi yang bisa terjadi.

2) *Selective Perception*

Menyimpulkan sesuatu berdasarkan pengalaman yang pernah dialami merupakan satu hal yang sering dilakukan.

Selective Perception adalah kegiatan ketika seseorang menyaring informasi yang didapatkan dan dilihatnya harus disesuaikan dengan yang kebutuhan dirinya sendiri. Peristiwa ini terjadi tanpa disadari oleh yang menerima informasi tersebut karena setiap harinya seseorang menerima begitu banyak stimulus yang terjadi sehingga tanpa disadari kesadaran untuk dapat membagi mana hal yang penting dan berguna bagi diri sendiri atau tidak terjadi. Tetapi, melakukan pemilihan terhadap informasi yang diterima itu juga akan lebih menghemat waktu dan mampu menjadikannya sebuah kesalahan.

3) *Information Overload*

Dalam kehidupan tentu menerima informasi setiap harinya, baik secara langsung dengan orang, mungkin dari medium yang kita lihat hingga *memos* sekalipun. Terkadang informasi yang kita terima itu lebih banyak sehingga sulit untuk kita tangani.

Meninjau dari pelaksanaannya dapat dilihat bahwa subkom Partisipasi Masyarakat juga harus berhadapan dengan informasi yang menumpuk. Hal tersebut terjadi karena isu yang ditangani pun tidak pernah berhenti, bertambah, dan berubah-ubah setiap saat. Oleh sebab itu, bagi mereka rapat adalah satu kegiatan atau jalur komunikasi yang dibutuhkan untuk sekadar membahas

atau *update* mengenai isu-isu yang sedang ada dan diyakini dapat meminimalisir informasi yang menumpuk.

Terkadang Ketua Sub-komisi sendiri pun tidak mengetahui *update-update* yang sedang dijalankan oleh badan pekerjanya.

4) *Emotional Disconnects*

Dijelaskan oleh Bauer dan Endorgan bahwa komunikasi yang efektif memerlukan dua peran, yakni komunikator dan komunikan yang saling terbuka untuk dapat berbincang dan mendengarkan satu dan yang lain meskipun disadari akan ada perbedaan pendapat atau perbedaan karakter yang dihadapi. Tidak bisa dihindari bahwa akan ada salah satu peran yang membawa perasaan pribadinya dalam komunikasi tersebut untuk mencapai tujuan pribadi dari proses komunikasi tersebut. Jika melihat dari sisi komunikan yang telah memasukan perasaan pribadinya tentu akan lebih mudah menolak segala yang dikatakan oleh komunikator. Begitu juga dengan peran komunikator yang telah memasukan perasaan emosional dalam proses komunikasi memiliki potensi tidak akan efektif dalam penyampaian ide maupun opini yang dimilikinya (Bauer dan Erdogan, 2012, h. 363).

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

5) *Lack of source familiarity or credibility*

Keadaan yang menjelaskan bahwa dalam komunikasi baik yang bersifat formal maupun informal tentu muncul perbedaan konteks yang diterima baik dari sisi komunikator hingga komunikan. Sehingga penting untuk menjauhkan kalimat yang bersifat sarkastik dan *irony* karena dapat menimbulkan keambiguitasan dan akhirnya dapat menyakitkan perasaan seseorang dalam organisasi. Jika adanya hubungan yang kurang akrab antara dua orang yang ada dalam organisasi tentu akan menciptakan *misinterpreting* terlebih lagi jika komunikasi dilakukan menggunakan medium, seperti *e-mail*.

6) *Workplace gossip*

Kegiatan untuk membahas topik yang informal dalam komunikasi sesama anggota merupakan hal yang sering dilakukan. Sebuah kenyataan yang klasik jika banyak dari anggota dalam organisasi yang lebih mempercayai teman anggotanya sebagai sumber informasi dibandingkan pemberitahuan secara resmi yang diberikan oleh organisasi (Bauer dan Endorgan, 2012, h. 364). Dari kenyataan tersebut dapat dilihat bahwa pemberitahuan informasi secara informal yang dilakukan dengan sesama anggota juga dapat menjadi hambatan dalam komunikasi efektif. Kegiatan *Grapevine* sendiri tidak diketahui secara

pasti berasal dari siapa yang terkadang membuat adanya rasa ketidakpercayaan antaranggota. Atasan yang mengerti dengan konsep *grapevine* ini dapat menggunakan kesempatan ini untuk mengirimkan informasi dan menerima informasi sesuai yang dibutuhkan. Hal lain yang perlu diperhatikan, untuk meminimalisir kegiatan *grapevine* penting bagi *supervisor* untuk selalu sigap mengirimkan informasi mengenai organisasi lewat mekanisme formal agar anggota dapat mengetahuinya lebih dulu melalui medium organisasi.

7) *Semantics*

Bauer dan Endorgan (2012, h. 364) mengatakan bahwa pemaknaan seseorang mengenai suatu hal tentu berbeda-beda ada yang menganggap suatu informasi itu penting tapi ada juga yang menganggap informasi tersebut tidak penting. Keadaan *semantic* menjelaskan bahwa sebuah organisasi tentu memiliki bahasa yang hanya dimengerti oleh organisasinya sendiri. Berupa kode-kode yang digunakan bertujuan untuk memudahkan komunikasi yang dilakukan disebut *jargon*. Satu sisi *jargon* dapat bersifat membantu komunikasi agar lebih efektif tapi di sisi lain dapat menimbulkan ambigu dalam informasi yang ingin disampaikan tersebut.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

2.3.Kerangka Pemikiran

Salah seorang ahli, Uma Sekaran (Sugiyono, 2011, h. 60) mengemukakan bahwa kerangka berpikir adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai suatu hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka berpikir merupakan sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman-pemahaman, dikatakan sebagai sebuah pemahaman yang paling mendasar dan dijadikan pondasi bagi setiap pemikiran suatu penelitian.

Penelitian ini berangkat dari fenomena mengenai perempuan di Indonesia yang masih memiliki sedikit hak dalam menentukan hidupnya. Sistem budaya Patriarki yang masih menjadi bagian di Indonesia membuat konsep seorang perempuan harus mengurus rumah tangga pun terbentuk di pikiran khalayak luas. Sehingga peran dan nilai seorang perempuan secara tidak langsung memiliki porsi yang lebih rendah dibandingkan laki-laki.

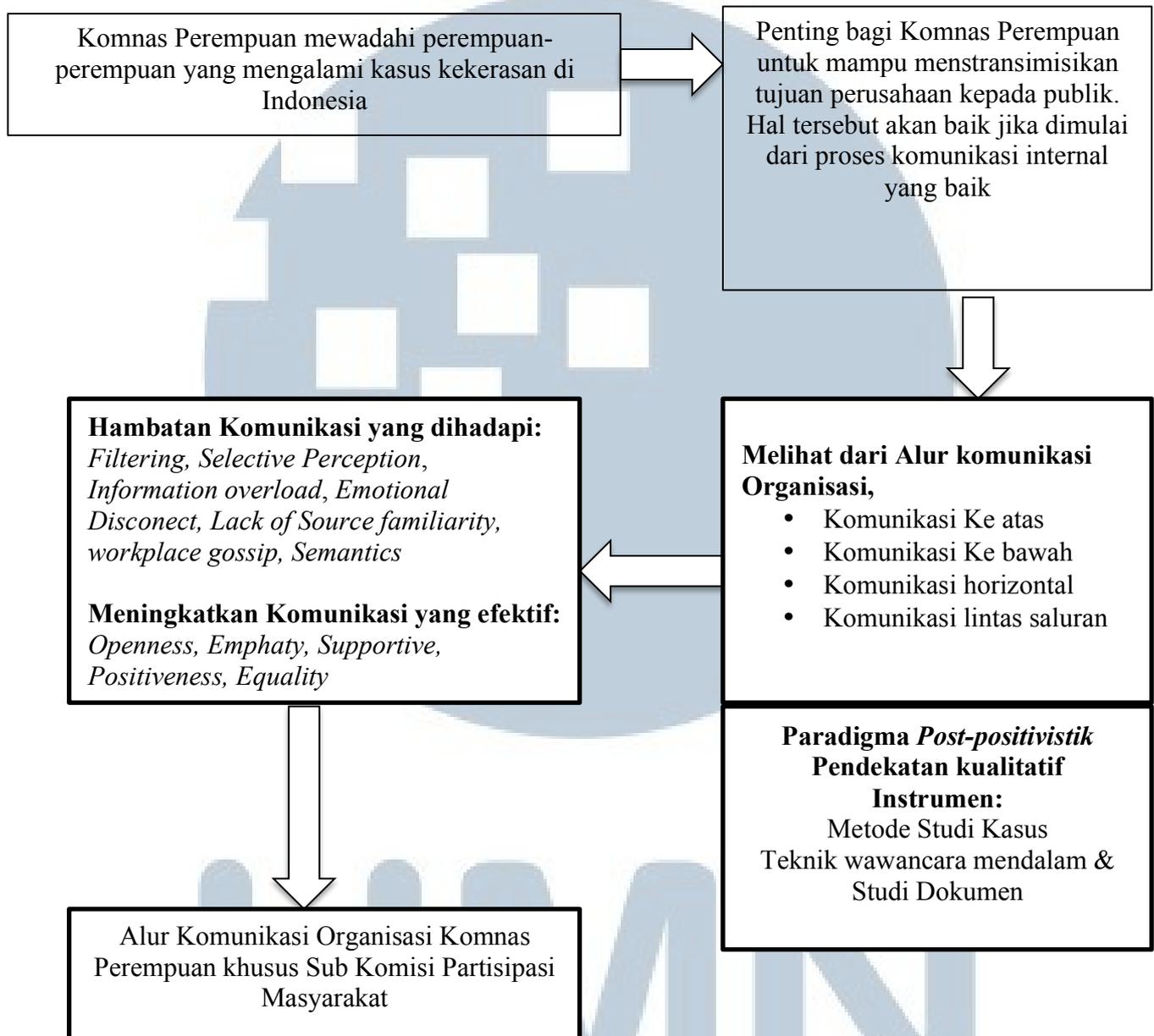
Dari fenomena tersebut membuat Komnas Perempuan berdiri dengan kesadaran bahwa kekerasan merupakan perwujudan ketimpangan historis dalam suatu hubungan kekuasaan antara laki-laki dan perempuan. Dengan visi untuk menciptakan tatanan, relasi sosial, dan pola perilaku yang kondusif agar nantinya dapat mewujudkan kehidupan yang bisa menghargai keberagaman sehingga nantinya kaum perempuan dapat menikmati hak asasinya sebagai seorang manusia. Tentu dengan komunikasi organisasi yang baik akan membantu

Komnas Perempuan untuk bersama-sama dengan anggotanya menjalankan visi dan misi yang diharapkan dan akhirnya mampu mentransmisikan nilai organisasi yang disampaikan kepada publik. Dimulai dari alur komunikasi yang digunakan oleh Komnas Perempuan di dalam organisasi hingga bagaimana Komnas Perempuan menyelesaikan hambatan yang dimiliki dalam proses komunikasi sehingga akhirnya dapat terbentuk komunikasi yang efektif.

Teori yang digunakan ialah tentu teori komunikasi organisasi yang memfokuskan kepada alur komunikasi yang biasa digunakan kemudian hambatan-hambatan komunikasi yang dimiliki hingga bagaimana seharusnya komunikasi dijalankan agar menjadi efektif. Penelitian ini nantinya akan menggunakan paradigma *post-positivistic* dan menggunakan metode studi kasus sebagai dasar mengolah fenomena yang terjadi dan teknik pengumpulan data yang digunakan ialah wawancara mendalam terhadap informan-informan yang terlibat di dalam fenomena ini. Oleh sebab itu, peneliti menarik judul “Alur Komunikasi Organisasi Komisi Anti Kekerasan Terhadap Perempuan: Studi Kasus kepada Sub Komisi Partisipasi Masyarakat.”

U M N
U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A

Tabel 2.4:
Kerangka Pemikiran Peneliti



U N I V E R S I T A S
M U L T I M E D I A
N U S A N T A R A