



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 TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti memilih untuk menggunakan dua acuan penelitian terdahulu mengenai pengaruh budaya perusahaan, serta iklim komunikasi organisasi dan pembentukan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan. Penelitian terdahulu yang pertama ialah milik Willy Pratama Anugrah dari Universitas Sultan Ageng Tirtayasa, yang berjudul Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon).

Penelitian terdahulu yang dibuat oleh Willy ini menggunakan metode penelitian korelasi, sedangkan teknik pengumpulan datanya menggunakan penyebaran kuesioner, dokumentasi dan observasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon, perhitungan koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,9%, sedangkan sisanya 21,1% merupakan pengaruh faktor lain.

Penelitian terdahulu yang kedua memiliki judul Iklim Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT. Fortune Indonesia Tbk) yang diselesaikan oleh Sri

Purwanto dari Universitas Indonesia. Pendekatan pada penelitian ini bersifat kualitatif, dan menggunakan metode deskriptif analisis dan perspektif interpretif dalam mengumpulkan datanya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang ideal bagi suatu organisasi akan mempengaruhi budaya organisasi didalamnya.

Peneliti memilih untuk mengambil kedua penelitian terdahulu tersebut karena menurut peneliti terdapat kesamaan teori yang digunakan di dalam kedua penelitian tersebut, yakni budaya organisasi dan iklim organisasi. Namun, tetap terdapat perbedaan di dalamnya, yakni mengenai objek penelitian. Peneliti mengambil fokus pada peran budaya organisasi dalam membangun iklim komunikasi organisasi. Penelitian pertama, hanya berfokus pada budaya organisasi dan pada penelitian kedua ialah bagaimana iklim organisasi dan budaya organisasi yang diciptakan dari komunikasi internal, sedangkan peneliti mengambil secara garis besar yakni pada perusahaan Total E&P Indonesia.

Setelah peneliti melihat dan mempelajari dari kedua penelitian terdahulu ini, peneliti memilih untuk menggunakan metodologi kualitatif. Sedangkan pada penelitian terdahulu yang pertama menggunakan metodologi kuantitatif dan pada penelitian terdahulu yang kedua juga menggunakan metodologi penelitian yang sama dengan peneliti, yakni metodologi kualitatif agar dapat menjelaskan secara lebih rinci terkait judul penelitian peran budaya organisasi dalam membangun iklim komunikasi organisasi perusahaan.

	Willy Pratama Anugrah	Sri Purwanto	Ayu Asti Larasati
Judul	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon)	Iklim Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT. Fortune Indonesia TBk)	Peran Divisi Corporate Communications Total E&P Indonesia Dalam Membangun Budaya Safety Culture (Analisis Kualitatif Peran Divisi Corporate Communications Total E&P Indonesia dalam Membentuk Iklim Komunikasi yang Mendukung Safety Culture)
Rumusan Masalah	Bagaimana budaya perusahaan, kinerja karyawan, serta pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon?	Bagaimana iklim komunikasi organisasi yang terjadi sehingga berdampak pada pembentukan budaya organisasi pada PT. Fortune Indonesia TBk?	Bagaimana peran Divisi Corporate Communications Dalam Membangun Budaya Safety Culture di Total E&P Indonesia?
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui budaya perusahaan, kinerja karyawan, serta pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan di PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon.	Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi yang terjadi sehingga berdampak pada pembentukan budaya organisasi pada PT. Fortune Indonesia TBk.	Untuk mengetahui dan memahami peran Divisi Corporate Communications Dalam Membangun Budaya Safety Culture di Total E&P Indonesia.

Metode Penelitian	Kuantitatif	Kualitatif	Kualitatif
Hasil Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan pada PT. Krakatau Industrial Estate Cilegon, perhitungan koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,9% sedangkan sisanya 21,1% merupakan pengaruh faktor lain.	Iklim komunikasi organisasi pada PT. Fortune Indonesia Tbk berkembang dalam konteks organisasi berupa perusahaan jasa konsultasi komunikasi dimana unsur-unsur yang membentuk organisasi tersebut adalah atasan dan bawahan, pekerjaan dalam organisasi, praktik pengelolaan manajemen perusahaan, struktur dan jabatan yang ada dalam organisasi dan pedoman organisasi berupa peraturan-peraturan yang sudah diciptakan oleh perusahaan.	Budaya <i>safety</i> merupakan salah satu dari ke enam nilai dan prinsip yang dipegang erat oleh Total E&P Indonesia, dan secara tidak langsung budaya <i>safety</i> juga berhasil membangun iklim komunikasi organisasi yang serius, mengingat Total E&P Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang <i>oil & gas</i> .
Teori	Komunikasi, Komunikasi Organisasi, <i>Public Relations</i> , Budaya Perusahaan, Kinerja Karyawan.	Teori komunikasi Shanon dan Weaver, Komunikasi Organisasi, Budaya Perusahaan, <i>Public Relations</i> , Kinerja Karyawan.	Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Iklim Komunikasi Organisasi.
Tahun Penelitian	2010	2009	2017
Universitas	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	Universitas Indonesia	Universitas Multimedia Nusantara

2.2 Kerangka Teoritis

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Definisi komunikasi organisasi menurut Ahmad (2009, h. 142) ialah “*Organizational communication is a network information within an organization created for the purpose of achieving organizational goals*”. Ini merupakan sebuah proses dimana informasi dikelola dalam sebuah organisasi dan melibatkan semua jenis komunikasi seperti komunikasi formal dan informal serta internal dan eksternal didalamnya.

Menurut Pace & Faules (2013, h.31), komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Dengan demikian, komunikasi didalam suatu organisasi menjadi sangat penting bagi kemajuan ataupun kemunduran pada organisasi tersebut.

Komunikasi merupakan hal yang sangat penting dan tidak dapat dipungkiri adanya, terlebih atas fungsinya yang terkait dengan kegiatan organisasi sehari-hari. Kegagalan yang selama ini didapat oleh perusahaan seringkali terjadi diakibatkan oleh kesalahpahaman anggota organisasi atau perusahaan tersebut dalam menerima maupun menyampaikan setiap informasi kepada seluruh karyawannya.

“It is through communication that members of organizations can define goals, delineate the roles and responsibilities of members, coordinate operations, establish information networks, and also develop the culture and climate”, menurut Ruben & Stewart (2006, h. 296) yakni melalui komunikasi itulah anggota organisasi dapat mendefinisikan tujuan, menggambarkan peran dan tanggung jawab anggota, mengkoordinasikan operasi, membangun jaringan informasi, dan juga mengembangkan budaya dan iklim. Komunikasi memang tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Begitu sebuah organisasi itu terbentuk, maka pada saat itu juga komunikasi sedang terjalin.

Maka dari itu, demi kelancaran sistem organisasi di dalam suatu perusahaan, maka dibutuhkan struktur organisasi di dalamnya yang dapat mendefinisikan peran dan tugas dalam mekaskan pekerjaannya, perbedaan tingkat struktur antarindividu di dalamnya akan berkaitan dengan ruang lingkup komunikasi yang nantinya akan mereka jalankan. Robbins (2006, h. 586) dalam bukunya yang berjudul *Perilaku Organisasi* mengungkapkan bahwa terdapat enam unsur kunci yang perlu disampaikan kepada manajer ketika mereka ingin merancang struktur organisasinya, unsur-unsur tersebut ialah:

1. Spesialisasi Kerja

Spesialisasi kerja atau biasa disebut dengan pembagian kerja ialah untuk mendeskripsikan sampai tingkat mana tugas dalam organisasi dipecah-pecah menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terpisah. Hakikatnya ialah bahwa, bukannya keseluruhan pekerjaan dikerjakan oleh satu individu, seluruh pekerjaan itu dipecah menjadi sejumlah langkah, yang kemudian diselesaikan oleh individu yang berlainan.

2. Departementalisasi

Setelah membagi pekerjaan melalui spesialisasi kerja, maka perlu untuk mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan sehingga tugas yang sama atau mirip dapat dikoordinasikan bersama. Salah satu cara yang paling populer untuk mengelompokkan ialah menurut fungsi yang dijalankan.

3. Rantai Komando

Merupakan garis wewenang yang tidak terputus yang terentang dari puncak organisasi ke *eselon* terbawah dan memperjelas siapa melapor ke siapa. Kita tidak dapat membahas rantai komando tanpa membahas dua konsep komplementer yakni wewenang dan kesatuan komando

4. Rentang Kendali

Rentang kendali merupakan salah satu yang penting, karena sangat menentukan banyaknya tingkatan dan manajer yang harus dimiliki oleh organisasi. Bila semua hal sama, makin luas atau besar rentang itu, maka makin efisien organisasi tersebut.

5. Sentralisasi dan Desentralisasi

Istilah sentralisasi mengacu pada sampai tingkat mana pengambilan keputusan diputuskan pada titik tunggal dalam organisasi. Organisasi yang dicirikan oleh sentralisasi merupakan benda struktural yang secara *inheren* berbeda dari organisasi yang didesentralisasikan. Dalam organisasi yang terdesentralisasi, tindakan dapat diambil lebih cepat untuk memecahkan masalah, lebih banyak orang memberikan masukan ke dalam keputusan, dan makin kecil kemungkinan para karyawan merasa dasingkan.

6. Formalisasi

Formalisasi mengacu pada tingkat dimana pekerjaan didalam organisasi itu dilakukan, jika pekerjaan sangat diformalkan, pelaksana pekerjaan itu mempunyai kuantitas keleluasaan yang minimum mengenai apa yang harus dikerjakan, kapan, dan bagaimana caranya.

2.2.2 Budaya Organisasi

Interaksi dapat terjadi melalui jaringan-jaringan organisasi manapun, bisa melalui pola perilaku verbal dan nonverbal yang kemudian berkembang menjadi rutinitas. *“Over time, they become important social realities for the organization, what can be called the organization's culture, an organizational culture, is the sum of its symbols, events, traditions, standardized verbal and non verbal behaviour patterns, folk tales, rules and rituals that give the organization its character or personality”* menurut Ruben & Stewart (2006, h. 314), seiring berjalannya waktu mereka menjadi realita penting bagi organisasi, apa yang bisa disebut budaya organisasi, budaya organisasi, adalah jumlah simbol, kejadian, tradisi, pola perilaku verbal dan non verbal, cerita rakyat, peraturan dan ritual yang kemudian memberi karakter atau biasa disebut dengan karakter organisasi.

Dari apa yang telah dikemukakan oleh Ruben & Stewart, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi terbentuk berdasarkan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan dan kemudian dipatuhi anggotanya, baik dalam berfikir, perasaan dan bertindak (norma dan nilai yang mendasari perilaku tersebut).

Adapun yang dikemukakan oleh Zwell (2000, dalam Wibowo, 2016, h. 15) menurutnya, budaya korporasi sebagai cara hidup suatu organisasi yang diberikan melalui generasi penerus

pekerja. Budaya termasuk siapa kita, apa yang kita yakini, apa yang kita lakukan, dan bagaimana melakukannya.

Di dalam buku yang ditulis oleh Miller (2011), terdapat dua cara berpikir yang berbeda tentang budaya. Yang pertama ialah berasal dari pemikiran pers tiga dekade yang lalu, menurut pendekatan ini menyatakan bahwa jenis budaya “benar” dapat membuat atau menghancurkan sebuah organisasi, dan pendekatan keduanya ialah menganggap budaya sebagai sesuatu organisasi. Miller juga menjelaskan pengertian budaya organisasi di dalam buku miliknya, yakni budaya organisasi merupakan suatu sistem makna yang dianut bersama oleh setiap anggota, sehingga membedakan nilai sebuah organisasi dengan organisasi lainnya. Dengan kata lain, budaya merupakan sebuah kebiasaan, standar kerja, dan atau etika kerja. Maka, untuk membahas lebih dalam tentang cara berpikir akan budaya organisasi tersebut, terdapat satu model budaya yang telah dikembangkan secara rinci oleh Schein (Miller, 2011, h. 90):

1. Artefak (*Artifacts*)

Budaya perusahaan memiliki ciri yaitu semua struktur dan proses organisasional tersebut dapat terlihat, didalamnya terdapat teknologi, seni, pola perilaku yang dapat terlihat. Karena artefak ini bersifat mudah terlihat, maka mudah untuk ditiru oleh organisasi lain.

2. Nilai-nilai (*Espoused values*)

Seluruh pembelajaran organisasi merefleksikan nilai-nilai anggotanya, perasaan mereka mengenai apa yang seharusnya berbeda dengan apa ada. Ketika anggota organisasi tersebut menghadapi suatu persoalan atau tugas baru, maka solusinya adalah nilai-nilai.

3. Asumsi dasar (*Basic assumptions*)

Sejumlah kepercayaan atau keyakinan bahwa anggota organisasi mendapatkan jaminan dapat diterima secara baik untuk melakukan sesuatu secara benar dengan cara yang tepat. Asumsi ini mempengaruhi perasaan, pemikiran, persepsi kepercayaan dan pikiran bawah sadar.

Model ini kemudian akan digunakan secara singkat untuk mempertimbangkan bentuk budaya organisasi yang penting pada akhir abad kedua puluh dan awal abad kedua puluh satu, yakni organisasi dengan keandalan yang tinggi.

Menurut Schein (1997, dikutip dalam Wibowo, 2016, h. 13), budaya adalah suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah integrasi internal dan adaptasi eksternal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai

cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut. Setiap organisasi harus menyelesaikan permasalahan integrasi internal dan adaptasi eksternal yang mereka miliki, karena permasalahan tersebut saling berkaitan satu sama lain. Adapun pengertian dari kedua fungsi utama tersebut, yaitu:

1. Sebagai proses integrasi internal, dimana para anggota organisasi dapat bersatu, sehingga mereka akan mengerti bagaimana berinteraksi satu dengan yang lain. Fungsinya ialah akan memberikan seseorang dan rekan kerja lainnya identitas kolektif serta memberikan pedoman bagaimana seseorang dapat bekerja sama secara efektif.
2. Sebagai proses adaptasi eksternal, dimana budaya organisasi akan menentukan bagaimana organisasi memenuhi berbagai tujuannya dan berhubungan dengan pihak luar. Fungsi ini akan memberikan tingkat adaptasi organisasi dalam merespons perubahan zaman, persaingan, inovasi, dan pelayanan terhadap konsumen. Safaria (2004, dalam Wibowo, 2016, h. 151).

Proses pengembangan budaya organisasi yang ingin terus maju dimulai dari bagaimana kepemimpinan dalam organisasi

tersebut. Seorang pemimpin harus dapat menciptakan dan mengimplementasikan visi dan strategi yang sesuai dengan karakter organisasi.

Menurut Robbins (2006, h. 721) terdapat pula tujuh karakteristik primer, yang dapat menangkap hakikat-hakikat dari budaya organisasi:

a. Inovasi dan pengambilan risiko

Sejauh mana para karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko.

b. Perhatian terhadap detail

Sejauh mana para karyawan diharapkan memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail.

c. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.

d. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan dampak hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.

e. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasar individu.

f. Keagresifan

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.

g. Kemantapan

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo bukannya pertumbuhan.

2.2.3 Iklim Komunikasi Organisasi

Istilah kata iklim merupakan kiasan (metafora), kiasan adalah bentuk ucapan yang di dalamnya suatu istilah atau frase yang jelas artinya diterapkan pada situasi yang berbeda dengan tujuan yang menyatakan suatu kemiripan (Pace & Faules, 2013, h. 147), maka iklim organisasi menggambarkan suatu kiasan pada iklim suatu organisasi.

Sama halnya dengan definisi budaya organisasi yang dikemukakan oleh Schein (dikutip dalam Miller, 2011, h. 89) yaitu pola asumsi dasar bersama yang dipelajari kelompok untuk memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah berjalan cukup baik agar dianggap valid, dan karenanya, harus diajarkan kepada anggota baru dengan cara yang benar. Iklim

komunikasi organisasi dapat dikatakan penting karena memengaruhi cara hidup pekerja di dalamnya, kepada siapa akan berbicara, bagaimana pekerjaan yang akan dijalankan, apa yang ingin dicapai bahkan bagaimana cara untuk dapat menyesuaikan diri dengan organisasi tersebut. Melihat penjelasan tentang definisi iklim komunikasi organisasi, telah menunjukkan bahwa adanya sifat yang saling berkesinambungan antara iklim komunikasi organisasi dengan budaya organisasi. Sejalan dengan apa yang dikemukakan oleh Poole (1985, dalam Pace & Faules, 2013, h. 148) bahwa secara keseluruhan, tampaknya iklim lebih merupakan sifat budaya daripada merupakan suatu pengganti budaya. Iklim dianggap berperan dalam keutuhan suatu budaya dan membimbing perkembangan budaya tersebut.

Redding (1972, dikutip dalam Pace & Faules, 2013, h. 148) menyatakan bahwa, iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Dengan terciptanya iklim organisasi yang dirasa positif, maka secara tidak langsung akan memberi tampilan kerja yang baik dan efektif dan kemudian akan mempengaruhi keberhasilan organisasi tersebut.

Iklim organisasi merupakan salah satu konsep dalam konteks organisasi. Unsur-unsur dasar yang membentuk suatu

organisasi diringkas menjadi lima kategori besar (Pace & Faules, 2013, h. 148) :

a. Anggota organisasi

Di pusat organisasi terdapat orang-orang yang melaksanakan pekerjaan organisasi. Orang-orang yang membentuk organisasi terlibat dalam beberapa kegiatan primer. Bois (1978)

b. Pekerjaan dalam organisasi

Pekerjaan yang dilakukan anggota organisasi terdiri dari tugas-tugas formal dan informal. Tugas-tugas ini menghasilkan produk dan memberikan pelayanan organisasi. Pekerjaan ini ditandai oleh tiga dimensi universal, yakni isi, keperluan dan konteks. Gibson, Ivancevich & Donnelly (1991)

c. Praktik-praktik pengelolaan

Tujuan primer pegawai manajerial ialah menyelesaikan pekerjaan melalui usaha orang lainnya. Manajer membuat keputusan mengenai bagaimana orang lain, biasanya bawahan mereka, menggunakan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan mereka. Sebagian manajer membawahi para pekerja yang beroperasi dan sebagian lain membawahi manajer-manajer lainnya.

d. Struktur organisasi

Struktur organisasi merujuk kepada hubungan-hubungan antara tugas-tugas yang dilaksanakan oleh anggota-anggota organisasi. Tosi, Rizzo & Carrol (1990)

e. Pedoman organisasi

Pedoman organisasi ialah serangkaian pernyataan yang mempengaruhi, mengendalikan, dan memberi arahan bagi anggota organisasi dalam mengambil keputusan dan tindakan. Pedoman tersebut terdiri atas pernyataan-pernyataan seperti cita-cita, misi, tujuan, strategi, kebijakan, prosedur, dan aturan.

Selain unsur-unsur dasar yang membentuk suatu organisasi, adapula enam faktor besar yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2013, h. 159) :

1. Kepercayaan

Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang didalamnya kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

2. Pembuatan keputusan bersama

Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai

semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan apa yang ada dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

4. Keterbukaan dalam komunikasi ke bawah

Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lain, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi, para pemimpin, dan rencana-rencana.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat

bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka.

6. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi

Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

Ketika suatu organisasi atau perusahaan ingin membentuk suatu iklim komunikasi yang baik, tentu terdapat beberapa kendala yang dapat menghambat terkait pembentukan iklim itu sendiri. Yang pertama ialah teknologi informasi dalam organisasi. Tak dapat dipungkiri bahwa pada era sekarang, teknologi semakin berkembang, seperti halnya komputer, surat elektronik (*e-mail*), *videoconferencing*, *voice messaging*, faksimil, dan papan buletin komputer. Dengan adanya komunikasi melalui media komputer ini dapat memperlancar penanggulangan hambatan yang dapat terjadi akibat keterbatasan ruang dan waktu, karena para karyawan dapat berhubungan dengan siapa pun dan dimana pun. Organisasi masa kini berbeda jauh dengan yang ada sebelumnya, terutama disebabkan oleh kemajuan teknologi komunikasi ini.

Barnard (1983, dikutip dalam Pace & Faules, 2013, h. 230) menyatakan bahwa teknologi komunikasi dapat didefinisikan

sebagai suatu sistem kegiatan atau kekuatan dua orang atau lebih, yang dikoordinasikan secara sadar. Komunikasi digunakan untuk mengkoordinir kegiatan dalam organisasi. Itu berarti masuk akan bila kemudian dinyatakan bahwa dengan adanya transformasi proses komunikasi manusia dan komunikasi organisasi, ada kemungkinan bagi organisasi tersebut untuk mengalami yang namanya transformasi. Namun, terdapat kemungkinan yang harus diingat bahwa sarana tambahan seperti surat elektronik dapat mengakibatkan misalnya kelebihan beban informasi, yang menyebabkan pekerjaan tambahan (harus ada orang yang paling sedikit memeriksanya bila tidak menanganinya) yang tidak ada kaitannya dengan keuntungan organisasi, ungkap Harrison (1987, dalam Pace & Faules 2013, h. 242). Dengan kata lain, terdapat sejumlah jenis tugas dan pekerjaan organisasi yang tidak dapat diukur, sebaiknya ketika ingin mengevaluasi surat elektronik, manajemen harus memperhitungkan sukses atau tidaknya suatu departemen atau organisasi harus secara keseluruhan, karena dengan begitu organisasi atau perusahaan tersebut dapat mengambil contoh bagaimana teknologi baru dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi.

Kendala lain yang dapat menghambat pembentukan iklim komunikasi itu sendiri ialah komunikasi dan gaya kepemimpinan. Tujuan dari kepemimpinan itu sendiri ialah untuk membantu orang

menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi terutama dalam hal pekerjaan mereka. Pemimpin ialah orang yang membantu orang lain demi memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Seorang pemimpin bertindak dengan cara-cara yang dapat memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran dan kesinambungan dalam organisasi (Pace & Faules, 2013, h. 276).

Salah satu wujud dari kepemimpinan ialah melalui gaya kerja atau bagaimana cara mereka bekerja sama dengan orang lain dengan cara yang konsisten, baik melalui bahasa dan atau tindakan demi membantu orang lain meraih hasil yang diinginkan. Cara ia berbicara dengan orang lain dan bagaimana cara menanggapi sesuatu juga dianggap merupakan salah satu wujud dari gaya kerja. Terdapat beberapa pendekatan yang dapat dilakukan oleh seorang pemimpin ketika mereka ingin membantu orang lain atau pekerja mereka untuk mencapai hasil yang diinginkan (Pace & Faules, 2013, h. 277), yakni dengan cara:

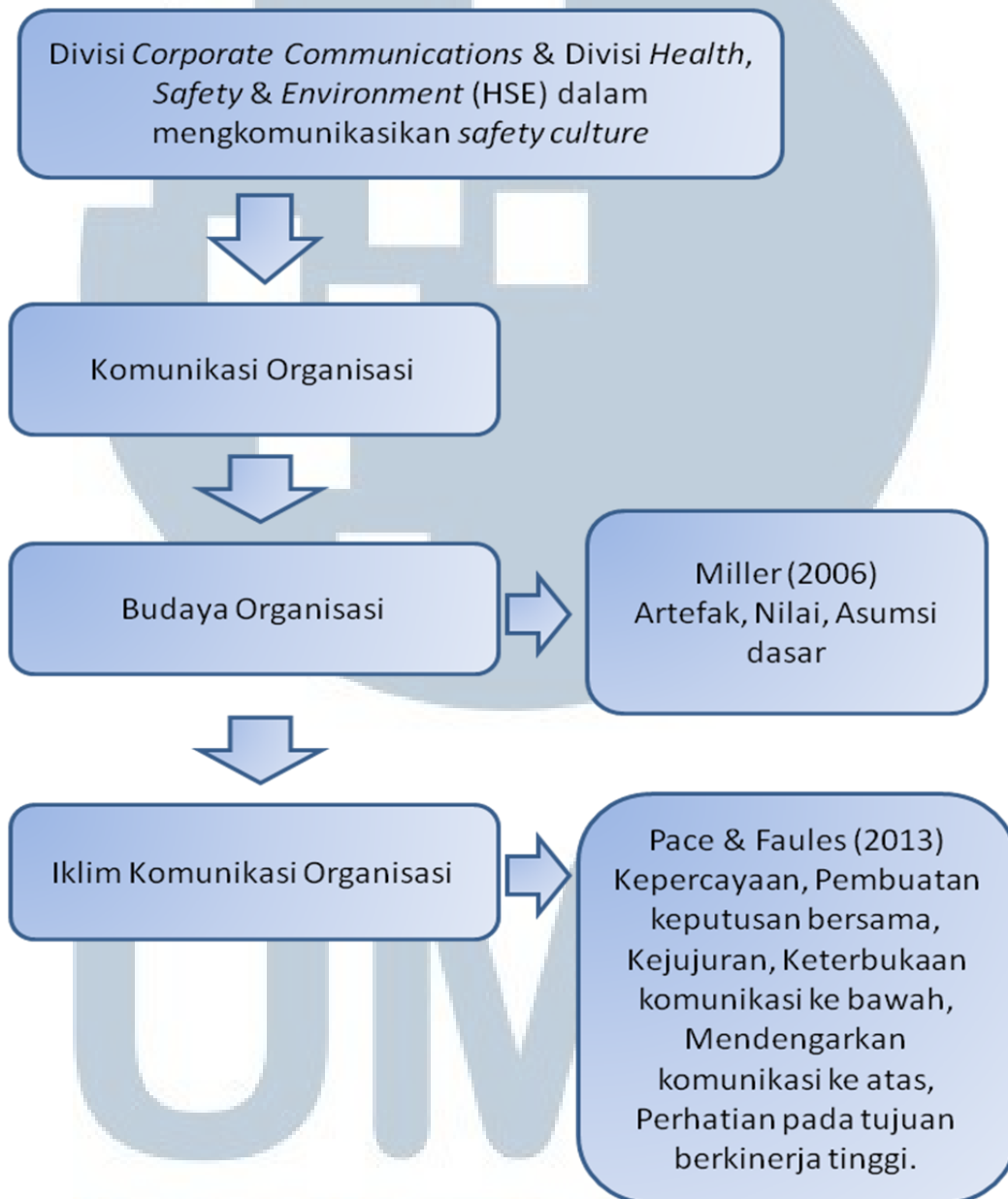
- a. Dapat mengendalikan atau mengarahkan orang lain
- b. Memberi tantangan atau rangsangan kepada orang lain
- c. Menjelaskan atau memberi instruksi kepada orang lain
- d. Mendorong atau mendukung orang lain
- e. Memohon atau membujuk orang lain

f. Memberi ganjaran atau memperkuat orang lain

Ketika relasi yang terjalin antara anggota dan pemimpin berjalan dengan baik, maka muncul rasa menyukai, mempercayai, dan keinginan untuk menghargai pemimpin. Hal ini dianggap sebagai satu-satunya kondisi terpenting dalam suatu kepemimpinan yang termasuk dalam kepemimpinan efektif.

Efektivitas seorang pemimpin ditentukan oleh kesesuaian antara gaya kepemimpinan (tugas atau hubungan) dengan keharmonisan situasinya. Disebut sebagai situasi yang baik ialah apabila relasi antara pemimpin dan anggotanya berjalan dengan baik, tugas terstruktur rapi, dan pemimpin mempunyai kekuasaan yang besar. Sedangkan, situasi yang paling tidak baik atau bisa dikatakan buruk ialah apabila relasi antara pemimpin dan anggota berjalan buruk, tugas tidak terstruktur, dan kekuasaan pemimpin berjalan lemah. Sudah pasti setiap situasi tersebut mempunyai berbagai tingkat keharmonisan yang meliputi aspek-aspek karakter baik maupun buruk (Pace & Faules, 2013, h. 290).

2.3 Kerangka Pemikiran



UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA