



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

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, 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 menggunakan dua penelitian terdahulu yang memiliki kesamaan topik maupun jenis penelitian untuk melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk melihat perbedaan antara penelitian milik peneliti dengan penelitian terdahulu yang memiliki topik yang sama. Penelitian terdahulu berfungsi untuk membantu peneliti dalam informasi-informasi yang dibutuhkan oleh peneliti untuk melakukan penelitiannya ini dan juga berfungsi untuk menjadi bahan referensi bagi peneliti untuk mengetahui kekurangan maupun kelebihan dari topik yang dieeliti oleh peneliti.

Penelitian terdahulu yang pertama berjudul “Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Daerah Kabupaten Sorong” oleh Gladis Lossu, Daud M. Liando, dan Grace Waleleng dari Universitas Sam Ratulangi. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan metode partisipasi observasi, wawancara, dan juga dokumentasi untuk mengumpulkan data-data terkait penelitian.

Peranan komunikasi organisasi mampu membangkitkan kinerja karyawan yang terlibat di organisasi tersebut, dalam meningkatkan kinerja tersebut, maka diperlukan komunikasi yang efektif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa peran dari komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil

di daerah Kabupaten Sorong tidak berjalan secara efektif dan juga efisien. Masih kurangnya peran dari pimpinan di dalam organisasi, kemudian penempatan pegawai di setiap bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta sikap pegawai yang belum maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kurangnya pemberian intensif atau *reward* yang sesuai bagi pegawai dan kurangnya evaluasi kerja terhadap pegawai yang kinerjanya belum maksimal.

Penelitian terdahulu kedua berjudul “Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau” oleh Fransiska Novalinda dari Universitas Terbuka Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, mengetahui dan menganalisis Kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau, dan juga menganalisis faktor-faktor budaya organisasi dalam meningkatkan kinerja di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif dan menggunakan wawancara, observasi serta dokumentasi sebagai alat pengumpulan data. Penelitian ini menggunakan analisis interaktif untuk mereduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan terkait penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi di Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau sudah berjalan dengan baik. Namun masih kurangnya peran dari pimpinan dalam menerapkan disiplin terhadap karyawannya. Kinerja pegawainya sudah berjalan baik, namun masih terdapat beberapa faktor penghambat seperti kurangnya menguasai pekerjaan, atau masih

kurangnya kemampuan (*skill*) individu. Ada faktor budaya organisasi yang memengaruhi peningkatan kinerja karyawannya.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| Penelitian 1   | Penelitian 2   | Penelitian Peneliti   |
|--|--|---|
|  | Peneliti / Tahun / Asal  |   |
| Gladis Lossu, Daud M. Liando, dan Grace Waleleng / 2016 / Universitas Sam Ratulangi                      | Fransiska Novalinda / 2016 / Universitas Terbuka Jakarta   | Cecilia / 2019 / Fakultas Ilmu Komunikasi, Universitas Multimedia Nusantara   |
| Judul Penelitian   |  |   |
| Peranan Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Daerah Kabupaten Sorong | Peran Budaya Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Lamandau | Strategi Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Surya Madistrindo Tangerang) |
| Metode Penelitian  |  |   |
| Kualitatif Deskriptif  | Kualitatif Deskriptif  | Kualitatif Deskriptif   |
| Teori dan Konsep yang Digunakan  |  |   |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>Komunikasi Organisasi, Kepemimpinan, Iklim Organisasi, Kinerja Karyawan</p>   | <p>Budaya, Organisasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan</p> | <p>Teori Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi, Jaringan Komunikasi, Aliran Komunikasi, Sifat Aliran Informasi, Pola Aliran Informasi, Iklim Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Pendekatan Manajemen, Kinerja Karyawan</p>   |
| <p>Hasil Penelitian</p>  |  |  |
| <p>peran dari komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja Pegawai Negeri Sipil di daerah Kabupaten Sorong tidak berjalan secara efektif dan juga efisien. Masih kurangnya peran dari pimpinan di dalam organisasi, penempatan pegawai di setiap bagian yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, serta sikap pegawai yang belum maksimal dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat. Kurangnya pemberian intensif atau <i>reward</i> yang sesuai bagi pegawai dan kurangnya evaluasi kerja terhadap pegawai yang kinerjanya belum maksimal.</p> |  | <p>Pola komunikasi memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja seorang karyawan. Selain itu, Budaya organisasi yang terbentuk dari proses komunikasi tersebut juga ikut membantu membentuk iklim organisasi yang memberikan pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Surya Madistrindo Tangerang.</p> |

## **2.2 Kerangka Teori dan Konsep**

### **2.2.1 Teori Budaya Organisasi**

Michael Pacanowsky dan Nick O'Donnell-Trujillo mengkonsepkan teori budaya organisasi untuk mempelajari lebih jauh mengenai kehidupan organisasi di atas budaya pop yang ada. Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo yakin bahwa organisasi dapat dimengerti lebih baik dengan menggunakan persepsi budaya. Menurut Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo dalam West dan Turner (2014, h.289) budaya bukan sesuatu yang organisasi miliki, namun organisasi itu sendiri merupakan budaya. Budaya aktif dikomunikasikan dalam praktik organisasi dan budaya membedakan setiap organisasi. Intisari dari kehidupan organisasi dapat ditemukan di dalam budayanya.

Dalam hal ini, budaya tidak merujuk pada ras, etnis, atau latar belakang seseorang melainkan budaya merupakan jalan kehidupan di dalam sebuah organisasi. Budaya organisasi meliputi iklim atau atmosfer emosional dan psikologis yang dapat melibatkan moral karyawan, sikap, dan level produktivitas, kompetisi, serta kooperasi. Selain itu, budaya organisasi juga meliputi simbol-simbol organisasi (aksi, rutinitas, percakapan, dll) dan juga arti dari simbol tersebut yang sudah melekat pada anggota organisasi. Pengertian dan arti dari budaya organisasi didapat melalui interaksi antara anggota dengan organisasinya.

Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo dalam West dan Turner (2014, h.291) menggunakan konsep etnografi dalam membangun teorinya, dan secara khusus mengaplikasikan pendekatan simbiolik-interpretatif yang dikemukakan Geertz

bahwa budaya itu seperti sebuah jaring yang dibentuk laba-laba. Jaring laba-laba ini tidak muncul seperti itu saja melainkan dibangun melalui berbagai kegiatan komunikasi. Manusia sebagai anggota organisasi seperti laba-laba yang bergantung kepada jaring yang mereka buat. Teori budaya organisasi ini meneliti cara-cara individu anggota-anggota organisasi menggunakan berbagai simbol, cerita, ritual, serta kegiatan lainnya untuk menghasilkan kembali sebuah penelitian.

West dan Turner (2014, h.291) menyatakan terdapat tiga asumsi dasar teori budaya organisasi yang menekankan pada pandangan organisasi menurut Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo, yaitu:

1. Anggota organisasi menciptakan dan memelihara rasa bersama realitas organisasi yang menghasilkan pengertian yang lebih baik akan nilai dari sebuah organisasi. Asumsi ini menunjukkan pentingnya manusia di dalam kehidupan organisasi, khususnya peran individual anggota organisasi dalam menciptakan dan menjaga realitas mereka. Inti dari asumsi ini adalah nilai-nilai organisasi. Nilai-nilai merupakan standar dan prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik terhadap budaya tersebut. Nilai ini memberitahukan anggota organisasi mengenai hal yang penting, mana yang benar dan mana yang salah.
2. Penggunaan dan interpretasi dari simbol-simbol berperan penting bagi budaya sebuah organisasi. Asumsi ini menyatakan bahwa realitas dan budaya sebuah organisasi juga ditentukan sebagian oleh simbol-simbol yang merupakan representasi makna. Anggota



organisasi menciptakan, menggunakan, dan mengartikan simbol tersebut setiap harinya. Oleh karena itu, simbol ini menjadi hal yang penting bagi budaya sebuah organisasi.

**Gambar 2.1 Tabel Simbol Budaya organisasi**

| GENERAL CATEGORY          | SPECIFIC TYPES/EXAMPLES   |
|---------------------------|---|
| <i>Physical Symbols</i>   | art/design/logo<br>buildings/decor<br>dress/appearance<br>material objects                      |
| <i>Behavioral Symbols</i> | ceremonies/rituals<br>traditions/customs<br>rewards/punishments                                 |
| <i>Verbal Symbols</i>     | anecdotes/jokes<br>jargon/names/nicknames<br>explanations<br>stories/myths/history<br>metaphors |

Sumber: West and Turner, 2014

3. Budaya setiap organisasi berbeda-beda dan interpretasi aksi dari budaya ini beragam. Asumsi ini menyatakan bahwa terdapat beragam budaya organisasi. Persepsi dari aksi dan aktivitas dalam budaya ini juga beragam seperti budaya tersebut. Budaya organisasi merupakan sesuatu yang dibentuk melalui interaksi anggota organisasi yang dilakukan setiap harinya, tidak hanya interaksi yang berkaitan dengan pekerjaan, tetapi juga interaksi yang terkait dengan seluruh jenis komunikasi baik yang dilakukan di dalam maupun di luar organisasi secara formal ataupun non-formal.

Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo dalam West dan Turner (2014, h.296) berpendapat bahwa anggota organisasi melakukan performa komunikasi tertentu yang menghasilkan suatu budaya organisasi yang unik. Performa atau kinerja disini merupakan metafora atau kiasan yang menggambarkan proses simbolik dalam memahami perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Terdapat lima pelaksanaan atau performa budaya menurut Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo dalam West dan Turner (2014, h.296) yaitu:

1. *Ritual Performances*

Komunikasi yang terjadi secara teratur dan berulang merupakan *ritual performance*. Komunikasi ini terdapat empat tipe, yaitu: *personal ritual* yang mencakup apa yang rutin dilakukan di kantor, kemudian *task ritual* adalah tingkah laku rutin yang berkaitan dengan pekerjaan individu tersebut. Ketiga ada *social ritual* yang merupakan rutinitas verbal dan non-verbal yang dilakukan ketika berinteraksi antar anggota organisasi. Terakhir adalah *organizational ritual* yang mencakup acara-acara yang sering dilakukan organisasi, seperti *meeting* antar divisi, *gathering* organisasi, dll.

2. *Passion Performances*

Cerita organisasi yang di mana anggota organisasi merasakan ada hubungan dengannya atau orang lain merupakan *passion performance*. Seringkali anggota organisasi menjadi bersemangat dalam menceritakan kisah-kisah mereka kepada orang lain.

3. *Social Performances*

*Passion performance* lebih mengenai sedikit kepedulian mengenai orang yang menjadi inti cerita, sedangkan *social performance* merupakan kelanjutan dari kesopanan atau rasa hormat yang digunakan untuk meningkatkan kerja sama antar anggota organisasi. Banyak organisasi yang berharap untuk mempertahankan profesionalitas serta sopan santun bahkan di saat sulit sekalipun, dan *social performance* ini membantu mencapai hal tersebut.

#### 4. *Political Performances*

Ketika budaya organisasi mengkomunikasikan *politic performance*, budaya ini sedang menjalankan kekuasaan atau kontrol. Mendapatkan dan mempertahankan kekuasaan merupakan ciri-ciri kehidupan korporat di Amerika Serikat. Walaupun demikian, karena organisasi secara alami bersifat hierarki, sehingga harus ada seseorang yang memiliki kemampuan untuk mencapai segala sesuatu dan memiliki kontrol untuk mempertahankan dasar-dasar yang ada.

#### 5. *Enculturation Performances*

Tipe performa yang terakhir ini diidentifikasi oleh Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo. *Enculturation performance* merujuk kepada bagaimana anggota memperoleh pengetahuan atau informasi dan keahlian untuk dapat menjadi anggota organisasi yang mampu memberikan kontribusi. Performa ini dapat berupa sesuatu yang berani maupun yang hati-hati, serta performa ini juga menunjukkan kompetensi seorang anggota organisasi. Beberapa performa dilakukan

untuk mengenkulturasi anggota organisasi baru agar mengetahui budaya organisasi tersebut. Sehingga dapat disebutkan bahwa performa-performa tersebut dapat saling tumpang tindih. Pacanowsky dan O'Donnell-Trujillo yakin bahwa *communicative performances* merupakan hal yang sangat penting bagi kebudayaan suatu organisasi.

### **2.2.2 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dari kehidupan manusia sebagai makhluk sosial baik dalam kehidupan pribadi maupun organisasi. Keberhasilan dari sebuah organisasi bergantung pada kelancaran komunikasi antar anggotanya. Organisasi merupakan sistem yang menjadi tempat untuk sekelompok orang bekerja sama demi mencapai tujuan bersama. Aktivitas komunikasi merupakan aktivitas yang dominan dilakukan oleh para anggotanya untuk mencapai tujuan bersama.

Komunikasi merupakan sebuah hal yang sangat penting dalam menjalankan sebuah organisasi. Menurut Suranto (2018, h.1) komunikasi merupakan gerbang kehidupan sebuah organisasi. Lahirnya sebuah organisasi didahului oleh komunikasi yang terjadi antara para pendirinya. Tanpa adanya komunikasi diantara karyawan di dalam sebuah organisasi dapat mengurangi sinergi mereka dalam upaya mencapai tujuan bersama. Komunikasi organisasi menurut Wiryanto dalam Romli (2014, h.2) adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi menjadi hal yang penting dalam sebuah organisasi, dimana sebuah organisasi dapat

berjalan dengan baik bila komunikasi diantara para anggotanya berjalan dengan baik pula.

Menurut Suranto (2018, h.13) komunikasi di dalam sebuah organisasi harus dibina dengan baik agar anggotanya merasakan adanya ikatan yang harmonis, serta saling mendukung satu sama lain. Dengan demikian, komunikasi organisasi merupakan proses komunikasi yang terjadi di sebuah organisasi untuk menjaga keharmonisan kerja sama di antara para anggotanya. Goldhaber dalam Muhammad (2015, h.67) mendefinisikan komunikasi organisasi sebagai suatu proses menciptakan dan pertukaran pesan di dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti. Maka dari itu komunikasi di sebuah organisasi harus berjalan dengan baik agar pertukaran pesan yang terjadi diantara anggotanya berjalan dengan seharusnya. Sementara Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2015, h.65) mengartikan komunikasi organisasi sebagai pengiriman dan penerimaan pesan atau informasi dalam sebuah organisasi yang kompleks.

Menurut Muhammad (2015, h.67), terdapat beberapa hal umum yang dapat disimpulkan dari beberapa persepsi diatas mengenai komunikasi organisasi, antara lain:

- a. Komunikasi organisasi terlaksanakan di dalam sebuah sistem terbuka yang kompleks dan dapat dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri, baik internal maupun eksternal.

- b. Komunikasi organisasi meliputi pesan serta arus pesan, tujuan, arah, serta medianya.
- c. Komunikasi organisasi juga meliputi orang dan sikapnya, perasaan seseorang, hubungannya, serta keterampilannya.

Setiap organisasi pasti memiliki unit-unit kerja yang menunjukkan adanya hubungan secara horizontal dan vertikal sehingga perencanaan serta pelaksanaan komunikasi organisasi harus mengacu kepada kepentingan organisasi bukan kepada kepentingan pribadi atau unit-unit. Oleh sebab itu, perlu adanya proses panjang yang melibatkan para anggota organisasi dalam melakukan identifikasi masalah komunikasi di antara anggotanya, dimusyawarahkan, diputuskan, dan dilaksanakan dengan melibatkan semua pihak yang berkepentingan di organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik antar anggota, organisasi mengharapkan agar dapat memperoleh manfaat seperti citra organisasi yang lebih baik, respon khalayak yang dinamis, kemitraan lebih kuat, arus kerja lebih teratur, produktivitas meningkat, pengambilan keputusan lebih cepat, dan pemecahan masalah menjadi lebih akurat.

Berdasarkan beberapa pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi merupakan suatu proses pertukaran informasi-informasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi atau sistem yang kompleks. Komunikasi organisasi dapat menjadi penentu dalam kehidupan organisasi serta dalam tercapainya tujuan bersama para anggota organisasi.

### **2.2.3 Jaringan Komunikasi Formal dan Informal**

Komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi di dalam organisasi dengan memanfaatkan saluran-saluran formal yang ada (Suranto, 2018, h.100). Informasi atau pesan yang mengalir melalui jalan resmi berdasarkan hierarki resmi yang ada di organisasi merupakan komunikasi formal. Bovee dan Thill dalam Suranto (2018, h.100) mengatakan bahwa dalam komunikasi formal ini, ide-ide dan pesan atau informasi mengalir dalam tingkat hierarki di struktur organisasi. Komunikasi formal yang terjadi di sebuah organisasi melalui proses penyampaian informasi serta penanganan yang juga dilakukan secara resmi, dimana anggota yang terlibat didalamnya berperan sesuai dengan jabatan serta tanggung jawabnya masing-masing.

Komunikasi formal menurut Muhammad (2015, h.107) meliputi susunan tingkah laku organisasi, jabatan anggota, pembagian departemen kerja maupun tanggung jawab tertentu, serta distribusi pekerjaan anggota yang berbeda-beda. Jadi dapat disimpulkan bahwa komunikasi formal biasa mengandung pesan yang menyangkut organisasi dan memiliki fokus akan kepentingan organisasi dan penyebaran pesan atau informasi ini melalui jalur atau hierarki resmi organisasi. Komunikasi formal memiliki cara penyampaian tertulis karena dapat mempermudah dalam penanganan serta pendokumentasian secara resmi sehingga ketika dibutuhkan dapat dipelajari kembali dengan mudah.

Terdapat beberapa ciri dari komunikasi formal menurut Suranto (2018, h.101) yaitu bahwa aliran komunikasi yang terjadi lebih banyak merupakan komunikasi ke bawah, adanya kepentingan dinas, pesan yang diberikan lebih

banyak pesan tertulis dibandingkan lisan, bila pesan disampaikan secara lisan akan diadakan pertemuan atau rapat resmi, pihak yang terlibat dalam komunikasi memiliki jabatan yang terkait di organisasi tersebut, dan juga komunikasi formal memiliki kepentingan organisasi bukan untuk kepentingan pribadi. Di dalam komunikasi formal organisasi, terdapat empat arah aliran komunikasi, yaitu komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi lintas saluran.

Selain adanya komunikasi formal dalam sebuah organisasi, juga ada komunikasi informal. Menurut Muhammad (2015, h.124) bila anggota organisasi melakukan komunikasi dengan anggota lainnya tanpa memperhatikan jabatan atau posisi mereka di dalam organisasi, maka komunikasi tersebut dapat dikatakan sebagai komunikasi informal atau bersifat pribadi. Komunikasi non-formal ini tidak terikat dengan saluran-saluran formal organisasi serta tidak terikat dengan jabatan seorang anggota yang ada di organisasi. Berbeda dengan komunikasi formal, penyampaian pesan dalam komunikasi jenis ini lebih sering dilakukan secara lisan. Maka dari itu apabila ada seorang anggota organisasi yang ingin menyampaikan suatu gagasan secara informal kepada atasan harus cermat mencari waktu yang baik untuk menyampaikannya.

Komunikasi informal juga menjadi bagian penting dari komunikasi organisasi sebagai saluran penyampaian informasi yang dapat memudahkan hubungan pekerjaan. Berdasarkan beberapa penelitian, Romli (2014, h.193) menyatakan bahwa komunikasi *grapevine* lebih cepat, akurat, serta efektif dalam menyalurkan informasi. Peran dari komunikasi informal dapat melengkapi



komunikasi formal. Tipe dari komunikasi internal yang paling dikenal merupakan “*grapevine*”. Menurut Devito (2015, h.270) pesan yang disampaikan di dalam tipe *grapevine* ini tidak menurut pada jalur resmi atau hierarki komunikasi resmi yang ada di organisasi, melainkan mempunyai kehidupan sendirinya. Komunikasi informal ini biasanya berisi informasi-informasi yang tidak mengalir secara resmi dalam organisasi.

Menurut Muhammad (2015, h.125) berdasarkan hasil penelitian terdapat beberapa atribut mengenai *grapevine*, seperti informasi menyebar dengan sangat cepat, kemudian berdasarkan beberapa penelitian menyatakan bahwa 80% berita yang menyebar tersebut akurat. *Grapevine* ini sendiri berisi banyak informasi dan umumnya berfungsi atau dilakukan melalui komunikasi dari mulut ke mulut yang tersebar menurut rantai kelompok yang ada di dalam organisasi. *Grapevine* ini umumnya bebas dan tidak terikat dari pengendalian organisasi sehingga dapat memberikan pengaruh positif maupun negatif terhadap organisasi atau perusahaan bergantung kepada interpretasi orang yang mendengarnya atau mengetahuinya karena informasi dari komunikasi informal ini cenderung kurang lengkap sehingga dapat menjadikan orang salah dalam menginterpretasikan hal tersebut. Arus informasi yang lebih penting biasanya terjadi di dalam kelompok fungsional daripada antar kelompok, dan partisipan di dalam komunikasi informal ini cenderung mengambil salah satu dari tiga peranan yaitu sebagai pengantara, atau sebagai orang yang terisolasi.

Aktivitas *grapevine* dalam sebuah organisasi merupakan sebuah hal yang normal, baik perempuan maupun laki-laki aktif dalam komunikasi informal ini, dan

hal ini tidak dapat dikontrol secara langsung meskipun tetap ada pengaruh dari cara pimpinan berhubungan dengan mereka. Pemimpin tidak resmi di dalam organisasi sering menjadi pusat penerimaan, penginterpretasian, serta penyebaran informasi ini kepada orang lain, dimana semakin cepat seorang anggota mengetahui suatu kejadian, semakin cepat pula dia mau menyampaikan informasi tersebut kepada yang lainnya.

Dengan adanya komunikasi informal ini anggota organisasi dapat menyalurkan ekspresi emosional atau pendapat kepada atasan maupun organisasi. Terdapat beberapa ciri dari komunikasi informal yang dikemukakan oleh Suranto (2018, h.102) seperti komunikasi informal ini muncul karena adanya hambatan dalam komunikasi formal, komunikasi informal lebih fleksibel dan manusiawi, cenderung bersifat lisan, penyebaran pesan atau informasi sulit dikendalikan, dilakukan untuk menentang kekakuan sistem birokrasi organisasi, dan dapat digunakan untuk menyampaikan usulan dari anggota kepada atasan yang tidak melalui saluran formal.

## **2.2.4 Aliran Komunikasi Dalam Organisasi**

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

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi yang terjadi di sebuah organisasi dari atasan ke bawahan. Menurut Devito (2015, h.269) komunikasi ke bawah (*downward communication*) berisi pesan atau informasi yang disampaikan dari tingkat hierarki yang tinggi ke tingkat hierarki atau jabatan yang lebih rendah, seperti contoh pesan dari manajer kepada karyawannya.

Pesan yang disampaikan dalam komunikasi ke bawah ini biasanya menyangkut pekerjaan atau tugas-tugas yang perlu dikerjakan. Menurut Muhammad (2015, h.108) komunikasi ke bawah berisi arus pesan yang mengalir dari seorang atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Dalam bentuk aliran komunikasi ke bawah ini terdapat kelemahan terhadap keakuratan informasi yang disampaikan, karena harus melalui beberapa tingkatan sehingga dapat terjadi salah penginterpretasian pesan di berbagai tingkatan.

Menurut Katz & Kahn dalam Pace dan Faules (2018, h.185) terdapat lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, seperti informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai atau karyawan, dan informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas. Karyawan di seluruh tingkat dalam sebuah organisasi merasa perlu diberikan informasi. Kualitas dan kuantitas dari informasi tersebut juga harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang cermat dan bermanfaat bagi organisasi. Manajemen puncak dalam organisasi harus memiliki informasi dari seluruh unit dalam organisasi, dan juga harus memperoleh informasi untuk semua unit yang ada.

Menurut Muhammad (2015, h.110) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi komunikasi ke bawah, seperti kurangnya sifat keterbukaan antara pimpinan dan bawahannya, kebanyakan pimpinan

yang lebih percaya pada pesan tulisan dibandingkan lisan, banyaknya pesan tertulis yang diberikan sehingga karyawan dibebani dengan memo-memo, surat, dan pesan yang harus dibaca, *timing* atau pengaturan waktu yang tepat dalam mengirim pesan juga memengaruhi komunikasi ke bawah, dan juga penyaringan pesan yang dilakukan oleh karyawan berdasarkan persepsi masing-masing sehingga tidak semua pesan yang disampaikan oleh atasan ke bawahan diterima semuanya.

#### **2.2.4.2 *Upward Communication* (Komunikasi ke Atas)**

Komunikasi ke atas merupakan bentuk komunikasi dalam organisasi yang mengalir dari bawahan kepada atasannya. Menurut Devito (2015, h.269) komunikasi ke atas (*upward communication*) berisi pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang rendah kepada tingkat yang lebih tinggi, seperti pesan yang disampaikan oleh karyawan kepada manajernya. Komunikasi ke atas merupakan hal yang penting bagi organisasi karena dapat menjadi sarana untuk masukan dari bawahan atau karyawan kepada atasan maupun organisasi untuk kemungkinan kekecewaan karyawan ataupun masukan untuk ide baru yang bisa berguna bagi organisasi. Komunikasi ke atas ini dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis. Komunikasi ke atas menurut Goldhaber dalam Muhammad (2015, h.117) berfungsi sebagai kepastian terhadap keberhasilan pemberian pesan yang disampaikan kepada bawahan, serta dapat menjadi pemicu atau stimulus bagi karyawan untuk turut berpartisipasi dalam pelaksanaan kebijakan organisasi atau departemennya.

Menurut Pace dan Faules (2018, h.190) ada beberapa alasan mengapa komunikasi ke atas itu penting, seperti aliran informasi ke atas memberi informasi berharga dalam pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya. Conboy dalam Pace dan Faules (2018, h.190) menyatakan bahwa komunikasi ke atas memungkinkan atau bahkan mendorong omelan dan keluhan ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka yang paling dekat dengan operasi-operasi sebenarnya. Menurut Planty & Machaver dalam Pace dan Faules (2018, h.190) komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi karyawan kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran mengenai kegiatan organisasi, kemudian juga mengizinkan atasan untuk menentukan apakah bawahan mengerti dan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah. .

Permasalahan yang ada pada bentuk aliran komunikasi ini adalah adanya kemungkinan bias, atau penyaringan atas informasi dari bawahan. Seringkali komunikasi ke atas dikatakan sebagai proses penyampaian informasi yang hanya menyenangkan atasannya dan bukan merupakan informasi yang seharusnya diketahui oleh atasan (Romli, 2014, h.188). Penciptaan iklim komunikasi yang saling percaya dan terbuka penting dalam melakukan komunikasi ke atas. Menurut Sharma dalam Muhammad (2015, h.118) ada kesulitan lainnya dalam komunikasi ke atas yang disebabkan oleh beberapa hal, sebagai berikut:

1. Kecenderungan anggota organisasi untuk menyembunyikan pikiran serta perasaannya. Banyak yang hanya mengikuti apa yang ditugaskan atau disampaikan kepadanya.
2. Prasangka atau perasaan karyawan yang merasa bahwa pimpinan mereka tidak tertarik dengan masalah mereka. Karyawan sering melaporkan bahwa pimpinan mereka tidak prihatin terhadap masalah yang mereka hadapi.
3. Kurangnya *reward* atau penghargaan atas karyawan yang melakukan komunikasi ke atas. Seringkali atasan atau pimpinan tidak memberikan penghargaan yang nyata kepada karyawan atau anggota organisasi yang ikut membantu memelihara ketebukaan komunikasi ke atas.
4. Perasaan karyawan terhadap atasan atau pimpinan yang tidak bisa menerima serta merespon terhadap hal-hal yang disampaikan oleh karyawan.

#### **2.2.4.3 *Horizontal Communication* (Komunikasi Horizontal)**

Menurut Muhammad (2015, h.121) komunikasi horizontal adalah pertukaran informasi atau pesan diantara anggota organisasi atau perusahaan yang memiliki tingkat otoritas yang sama. Komunikasi horizontal biasanya berisi pesan yang berhubungan dengan tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti pemecahan suatu masalah, koordinasi, penyelesaian suatu masalah atau konflik, dan juga pertukaran informasi. Komunikasi horizontal yang terjadi

di suatu perusahaan dapat berupa lisan maupun tulisan, seperti melalui diadakannya rapat komite antar divisi suatu organisasi yang diadakan untuk melakukan koordinasi pekerjaan atau pembagian tugas, pemecahan masalah, dll.

Menurut Pace dan Faules (2018, h.194) ada beberapa alasan munculnya komunikasi horizontal dalam sebuah organisasi, seperti untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, untuk berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan yang berkaitan dengan organisasi, untuk memecahkan sebuah permasalahan yang ada, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk melakukan perundingan atau pendamaian dalam menengahi perbedaan, serta untuk menumbuhkan dukungan antar personal.

Menurut Devito (2015, h.269) komunikasi horizontal atau bisa juga disebut komunikasi lateral mengacu kepada pertukaran pesan yang terjadi antara tingkat yang sama, seperti manajer ke manajer atau karyawan kepada karyawan lainnya baik dalam satu divisi maupun beda divisi. Aliran informasi dalam komunikasi horizontal ini terjadi atas inisiatif karyawan sendiri dengan tujuan untuk melakukan kerja sama demi kelancaran pekerjaan para karyawannya. Komunikasi horizontal dapat membantu pimpinan dalam mengkoordinasi tugas-tugas dengan divisi lain, serta dapat berguna untuk pertukaran informasi antar divisi. Selain itu, adanya komunikasi informal saat jam istirahat antar karyawan dengan karyawan lainnya juga dapat menjadi bentuk aliran komunikasi horizontal.

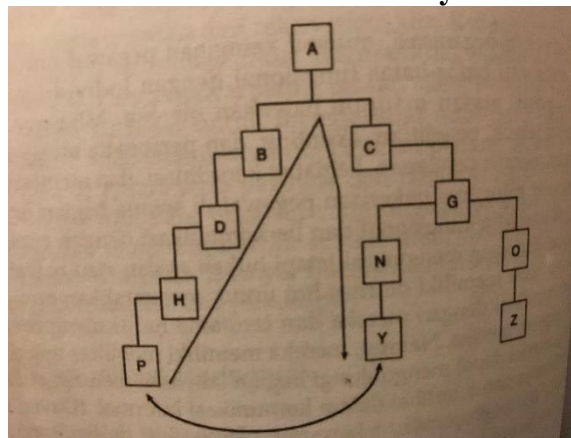
#### **2.2.4.4 Komunikasi Lintas Saluran (Komunikasi diagonal/lateral)**

Komunikasi lintas saluran merupakan proses penyampaian informasi atau pesan yang berlangsung antara anggota organisasi yang memiliki tingkat kedudukan atau hierarki yang berbeda, memiliki tugas atau fungsi yang berbeda, dan satu sama lain tidak memiliki wewenang langsung (Suranto, 2018, h.89). Komunikasi lintas saluran dapat dikatakan sebagai proses penyampaian pesan atau informasi yang dilakukan dengan batas-batas fungsional antar divisi yang berbeda di dalam suatu organisasi.

Menurut Pace dan Faules (2018, h.199) komunikasi horizontal serta komunikasi lintas saluran memiliki hubungan yang penting dalam keefektifan komunikasi organisasi. Komunikasi lintas saluran menjadi sarana dalam penyampaian informasi yang bisa dilakukan baik dari anggota organisasi yang memiliki kedudukan rendah kepada tingkat yang lebih tinggi, maupun sebaliknya, serta dapat juga secara horizontal antara karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di divisi yang berbeda dalam sebuah organisasi. Fayol dalam Pace dan Faules (2018, h.198) menunjukkan bahwa komunikasi lintas saluran merupakan hal yang pantas, dan bahkan diperlukan suatu saat, terutama bagi karyawan atau anggota organisasi yang berada di tingkat rendah.



**Gambar 2.2 Jembatan Fayol**



Sumber. Pace dan Faules, 2018

Seperti di gambar 2.2, karyawan P dapat menghemat waktu dan menyimpan sumber daya dengan langsung melakukan komunikasi kepada karyawan Y (melalui jembatan) yang berada di unit yang berbeda dalam organisasi. Dalam prosesnya Fayol menetapkan dua kondisi yang harus dipenuhi dalam menggunakan jembatan Fayol dikarenakan adanya kemungkinan yang mengganggu saluran tersebut. Pertama, setiap anggota organisasi yang ingin melakukan komunikasi lintas saluran harus meminta izin terlebih dahulu dari atasan langsungnya (dalam gambar 2.2, karyawan P harus meminta izin kepada atasan H). Dalam beberapa kasus, izin ini dapat diberikan dalam bentuk pernyataan kebijakan umum yang menunjukkan keadaan yang membenarkan komunikasi lintas saluran. Kondisi yang kedua adalah setiap anggota yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil pertemuannya kepada atasannya.

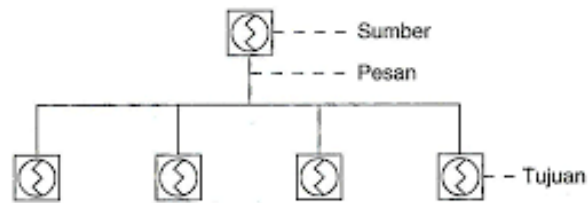
## **2.2.5 Sifat Aliran Informasi**

Aliran informasi di sebuah organisasi menurut Pace dan Faules (2018, h.171) merupakan sebuah proses yang dinamik. Dalam proses ini pesan-pesan secara tetap dan berkesinambungan diciptakan, ditampilkan, serta diinterpretasikan. Proses ini mengartikan bahwa komunikasi terjadi sepanjang waktu dan berubah secara konstan di dalam sebuah organisasi. Guetzkow dalam Pace dan Faules (2018, h.171) menyatakan bahwa aliran informasi yang terjadi di sebuah organisasi dapat melalui tiga cara, yaitu serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua ini.

### **2.2.5.1 Aliran Informasi Secara Serentak**

Menurut Pace dan Faules (2018, h.171) sebagian besar komunikasi yang terjadi di organisasi berlangsung dari orang ke orang atau diadik, hanya melibatkan sumber dan penerima pesan. Namun, ada kejadian dimana seorang manajer ingin menyampaikan informasi kepada lebih dari satu orang, seperti apabila ada sebuah kelompok yang harus diberi penjelasan mengenai suatu prosedur baru. Seringkali pesan-pesan tersebut berupa memo yang dikirimkan kepada sejumlah orang di dalam sebuah organisasi. Apabila semua anggota organisasi yang berada di unit-unit yang berbeda menerima suatu informasi dalam waktu yang bersamaan, maka proses ini dapat disebut sebagai penyebaran informasi secara serentak atau aliran informasi secara serentak.

**Gambar 2.3 Aliran Informasi Serentak**

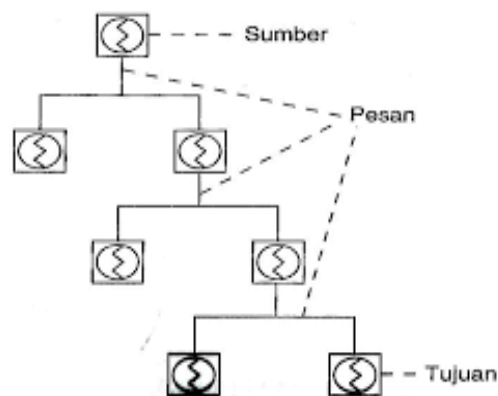


Sumber. Pace dan Faules, 2018

### 2.2.5.2 Aliran Informasi Secara Berurutan

Menurut Haney dalam Pace dan Faules (2018, h.172) penyampaian pesan secara berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama dan pasti terjadi di dalam sebuah organisasi. Aliran informasi jenis ini meliputi bentuk penyebaran pesan secara diadik, jadi pesan disampaikan dari A kepada B kepada C, kemudian ke D, dan selanjutnya. Dalam hal ini, setiap individu kecuali sumber informasi (A) pada awalnya akan menginterpretasikan pesan atau informasi yang didapatnya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada individu selanjutnya.

**Gambar 2.4 Aliran Informasi Berurutan**



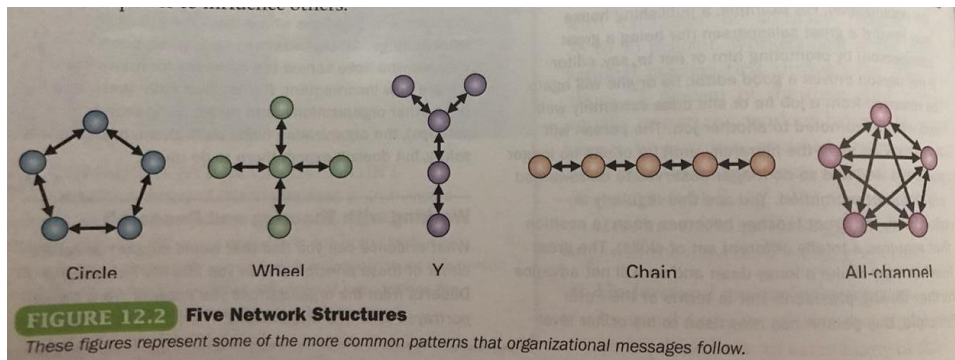
Sumber. Pace dan Faules, 2018

Pada gambar 2.4 penyebaran informasi secara berurutan memperlihatkan pola “siapa berbicara kepada siapa” sebagai satu ciri terpentingnya. Aliran informasi secara berurutan ini menyebabkan penyebaran informasinya berlangsung dalam waktu yang tidak beraturan, sehingga informasi tersebut tiba di tempat yang berbeda dan dalam waktu yang berbeda pula. Karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut memungkinkan adanya masalah dalam koordinasi. Selain itu keterlambatan dalam menerima informasi dapat mempersulit dalam membuat keputusan.

#### **2.2.6 Pola Aliran Informasi**

Meskipun organisasi formal menurut Pace dan Faules (2018, h.174) amat mengandalkan proses penyebaran informasi secara berurutan untuk menghimpun dan menyebarkan informasi, pola khusus aliran informasi berkembang dari kontak antar personal yang teratur dan cara-cara rutin dalam pengiriman dan penerimaan pesan. Katz dan Kahn dalam Pace dan Faules (2018, h.174) menunjukkan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi yang terjadi diantara anggota organisasi tersebut dibatasi. Sifat asal organisasi mengisyaratkan pembatasan mengenai siapa bicara kepada siapa. Menurut Pace dan Faules (2018, h.174) menyatakan bahwa berdasarkan analisis eksperimental pola-pola komunikasi, pengaturan mengenai “siapa berbicara kepada siapa” memiliki konsekuensi yang besar dalam berfungsinya organisasi.

**Gambar 2.5 Pola Dasar Komunikasi**



Sumber. *Human Communication*, Joseph. A. Devito, 2015

1. Pola lingkaran

Dalam pola ini, anggota bisa melakukan komunikasi dengan dua anggota di sampingnya. Di dalam pola ini tidak terdapat seorang yang menjadi pemimpin, semua anggota memiliki kekuatan yang sama dalam memengaruhi kelompok.

2. Pola roda

Dalam pola ini, semua pesan harus melalui pemimpin atau posisi sentral. Anggota tidak dapat melakukan komunikasi langsung dengan anggota lainnya.

3. Pola Y

Dalam pola Y, pesan yang disampaikan biasanya melalui orang ketiga dari bawah dan pada tingkat yang lebih rendah kedua dari bawah.

4. Pola rantai

Dalam pola ini, pesan bisa disampaikan hanya kepada anggota yang ada di sebelahnya. Dalam pola rantai, terdapat perbedaan kekuasaan di mana yang

berada di posisi tengah lebih banyak menerima informasi dibanding yang berada di posisi akhir.

#### 5. Pola bintang atau semua saluran

Dalam pola bintang atau semua saluran, setiap anggota bisa melakukan komunikasi dengan anggota lainnya, memungkinkan adanya partisipasi anggota terbesar. Semua anggota memiliki pengaruh yang sama seperti yang ada di pola lingkaran.

### **2.2.7 Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim komunikasi organisasi merupakan hal yang harus diperhatikan oleh seorang pimpinan organisasi karena iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh terhadap tingkah laku karyawan serta kinerja karyawan dalam organisasi. Menurut Payne dan Pough mengartikan iklim organisasi sebagai suatu konsep yang memaparkan isi serta kekuatan dari nilai-nilai umum, norma yang ada, sikap, tingkah laku, serta perasaan anggota terhadap suatu sistem sosial. Iklim organisasi diciptakan melalui kegiatan komunikasi. Menurut Ruben dan Stewart (2013, h.349) mengartikan iklim organisasi sebagai atmosfer atau nada suara dari anggota-anggota organisasi tentang pengalaman selama mereka melakukan rutinitas kesehariannya. Iklim organisasi yang ada baik positif maupun negatif dapat berkembang dengan sendirinya bergantung pada para anggota organisasi dalam memilih untuk menciptakan iklim organisasi yang positif atau negatif. Litwin dan Stringers dalam Muhammad (2015, h.83) menyatakan lima dimensi iklim organisasi, sebagai berikut:

1. Rasa tanggung jawab.
2. Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan.
3. Penghargaan atau *reward*.
4. Rasa persaudaraan.
5. Semangat tim.

Ada hubungan antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi, dimana tingkah laku komunikasi yang ada memengaruhi perkembangan iklim, diantaranya iklim organisasi. Cara anggota organisasi dalam bertingkah laku dan komunikasi ikut memengaruhi iklim organisasi. Menurut Suranto (2018, h.119) terdapat hubungan timbal balik antara iklim komunikasi dan iklim organisasi. Cara anggota organisasi dalam melakukan komunikasi menunjukkan pola yang merupakan iklim komunikasi. Pola dari cara komunikasi tersebut akan memengaruhi iklim organisasi. Iklim komunikasi organisasi yang kondusif ikut mendukung peningkatan kinerja karyawannya.

Pace dan Faules (2018, h.149) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi terdiri dari beberapa persepsi mengenai unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur tersebut terhadap komunikasi. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki iklim komunikasi yang berbeda sehingga menciptakan kondisi psikologis yang berbeda pula. Terdapat organisasi dengan kondisi yang dinamis dan menyenangkan, sedangkan di sisi lain ada pula organisasi dengan kondisi yang tenang, kaku, dan tidak banyak percakapan yang terjadi antar karyawannya (Suranto, 2018, h.118).

Iklm komunikasi organisasi menurut Redding dalam Pace dan Faules (2018, h.154) jauh lebih penting dibandingkan dengan keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Dengan memahami iklim suatu organisasi, pimpinan dapat mengetahui lebih mengenai hal-hal yang mendorong anggota organisasi dalam bersikap.

Iklm komunikasi yang ada di dalam sebuah organisasi merupakan fungsi kegiatan yang menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi memberikan kepercayaan kepada anggotanya, memberikan kebebasan bagi mereka dalam mengambil risiko, mendorong mereka, memberikan tanggung jawab dalam mengerjakan tugas yang diberikan, menyediakan informasi yang terbuka, mendengarkan dengan penuh perhatian akan masalah yang ada, secara aktif memberikan penyuluhan kepada anggota organisasi sehingga karyawan atau anggota organisasi dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting dalam keputusan-keputusan yang ada di organisasi, dan menaruh perhatian serta niat pada pekerjaan yang diberikan.

Frants dalam Pace dan Faules (2018, h.155) menyatakan bahwa iklim komunikasi yang ada di organisasi menjadi salah satu pengaruh penting dalam produktivitas organisasi karena iklim komunikasi memengaruhi usaha anggota organisasi. Usaha yang dimaksud disini merujuk kepada penggunaan secara fisik seperti berjalan, bicara, mengangkat, dan penggunaan secara mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, serta dalam pemecahan masalah. Suranto (2018, h.125) menyatakan bahwa terdapat faktor-faktor yang memengaruhi iklim komunikasi, yaitu:



## 1. Faktor internal

### a. Visi dan misi organisasi

Visi dan misi yang menjadi arah bagi pimpinan serta anggota organisasi dalam bekerja. Komunikasi serta koordinasi antar anggota organisasi harus dilaksanakan untuk mendukung pencapaian visi dan misi organisasi. Oleh karena itu visi dan misi organisasi akan memengaruhi iklim organisasi. Pemahaman terhadap visi dan misi organisasi akan menentukan sejauh mana pimpinan dan para anggota organisasi mampu melaksanakan komunikasi dalam iklim yang kondusif.

### b. Manajer atau pimpinan

Pada dasarnya semua tindakan dan cara pimpinan mengelola organisasi akan memengaruhi iklim komunikasi organisasi. Sosok seorang pemimpin serta kapasitas kepemimpinannya akan memengaruhi iklim komunikasi. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa mencari strategi yang tepat untuk menciptakan iklim komunikasi yang kondusif.

### c. Kebijakan organisasi

Adanya kebijakan serta aturan di dalam organisasi pasti memengaruhi iklim komunikasi. Kebijakan yang bersifat

memberdayakan para anggota organisasi pastinya akan menciptakan sebuah iklim komunikasi yang hangat dan kondusif.

d. Budaya organisasi

Budaya organisasi yang merupakan sistem nilai yang meliputi sistem gagasan, etika, tata tertib, norma-norma yang terdapat di dalam organisasi serta menjadi acuan dalam aktivitas sehari-hari. Wujud dari budaya organisasi adalah sifat atau perilaku serta benda-benda nyata, seperti bahasa sehari-hari, pakaian, pola perilaku seseorang, gedung, dll yang menunjukkan karakter khas dari organisasi yang membedakannya dengan organisasi lainnya.

e. Tingkah laku anggota

Tingkah laku anggota organisasi juga memengaruhi iklim komunikasi. Kepribadian serta tingkah laku keseharian anggota-anggota organisasi mewarnai cara berkomunikasi. Komunikasi yang terjadi antar anggota organisasi menjadi peran penting dalam pembentukan iklim komunikasi organisasi.

f. Aplikasi teknologi

Ketersediaan serta perkembangan teknologi di sebuah organisasi ikut memengaruhi iklim komunikasi. Organisasi yang kekurangan dukungan teknologi pada prosesnya iklim komunikasinya lebih bersifat konvensional yang ditunjukkan dengan masih tingginya frekuensi pertemuan atau rapat. Sedangkan organisasi yang

teknologinya sudah mendukung akan mendorong perubahan iklim komunikasi dengan memanfaatkan teknologi yang tersedia.

## 2. Faktor eksternal

### a. Arus demokratisasi

Perkembangan di luar organisasi ikut memengaruhi iklim komunikasi, dengan adanya perubahan tersebut menyebabkan perubahan pola komunikasi yang semakin terbuka dan bebas. Pimpinan serta anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk memperoleh informasi. Dengan tersedianya media sosial menjadikan pola komunikasi yang semakin mudah. Hal ini memiliki pengaruh terhadap iklim komunikasi, dimana organisasi sudah tidak mampu secara penuh mengontrol terwujudnya iklim komunikasi sesuai dengan tujuan awal.

### b. Ekonomi dan politik.

Keadaan ekonomi menjadi faktor eksternal yang memengaruhi iklim komunikasi. Ketika ekonomi sedang lesu, maka aktivitas komunikasi yang ada di organisasi juga akan terpengaruh, organisasi akan melakukan pengurangan penayangan iklan, promosi, sosialisasi, dan sebagainya. Kemudian dengan adanya perubahan kebijakan politik juga memengaruhi iklim komunikasi pada saat situasi politik sedang tidak menentu, maka organisasi akan lebih menjadi hati-hati dalam segala hal terutama dalam menjaga iklim

komunikasi agar tidak menimbulkan kecemasan bagi anggota organisasi.

### **2.2.8 Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi berlangsung melalui jaringan yang ada di dalam sebuah organisasi mulai dari pola perilaku verbal maupun nonverbal yang berkembang dan menjadi hal rutin. Menurut Ruben dan Stewart (2013, h.346) budaya organisasi merupakan keseluruhan simbol, peristiwa, tradisi, standarisasi pola perilaku verbal dan nonverbal, cerita rakyat, aturan, dan ritual yang memberi organisasi sebuah ciri-ciri atau kepribadian. Budaya organisasi tumbuh dari kegiatan komunikasi yang dilakukan para anggota organisasi. Meskipun itu, budaya organisasi dapat mencapai kualitas yang objektif sehingga memiliki sifat “memaksa” kepada individu-individu yang terlibat di dalam organisasi. Menurut Robbins dalam Sulaksono (2015, h.2) budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh anggota organisasi yang membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya.

Simbol menurut Ruben dan Stewart (2013, h.347) merupakan salah satu elemen penting dari budaya organisasi. Merek dagang, gedung kantor, peralatan kantor, dan juga seragam merupakan contoh simbol budaya organisasi yang sering terlihat. Simbol-simbol organisasi ini kadang dapat berkembang secara alami, seperti seragam yang dapat dilihat diantara individu-individu yang terlibat di dalam organisasi. Ruang merupakan simbol penting lainnya bagi sebuah organisasi. Terdapat beberapa aturan dalam mengalokasikan ruangan bagi para anggota organisasi, seperti dalam hal ukuran, lokasi ruang, dan dekorasi ruang yang

mencerminkan posisi individu tersebut. Anggota organisasi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi biasanya menggunakan ruang kerja yang lebih besar, sedangkan bagi anggota organisasi yang memiliki jabatan yang rendah mungkin saja memiliki ruangan yang lebih kecil atau bahkan hanya menggunakan partisi yang memisahkan satu meja dengan meja lainnya. Menurut Ruben dan Stewart (2013, h.347) tindakan-tindakan ini dianggap perlu dilakukan untuk melestarikan budaya yang ada. Dimana tindakan ini bervariasi tergantung pada organisasi tersebut.

Kegiatan seperti pesta tahunan, pesta liburan musiman, dan juga acara lainnya juga berkontribusi dalam mencerminkan kebudayaan sebuah organisasi. Bahasa yang digunakan dalam organisasi juga menunjukkan ciri atau budaya dari sebuah organisasi. Budaya organisasi menjadi ciri khas bagi sebuah organisasi untuk membedakannya dengan organisasi lainnya. Cerita rakyat atau kisah yang ada di dalam sebuah organisasi juga merupakan sisi penting lainnya dari budaya organisasi. Banyak organisasi yang memiliki kisah-kisah favorit mengenai prestasi organisasi, kegagalan organisasi, mengenai karyawan yang baik maupun buruk di masa lalu dan sekarang, serta kejadian-kejadian penting sepanjang perjalanan hidup organisasi. Melalui kisah tersebut, budaya organisasi ditransmisikan dari satu generasi anggota organisasi ke generasi selanjutnya.

Menurut Ruben dan Stewart (2013, h.348) terdapat beberapa fungsi penting budaya organisasi, seperti membantu anggota organisasi berkenalan dengan kebiasaan serta tradisi organisasi tersebut, memberikan anggota-anggota organisasi merasa memiliki identitas individual dan identitas kolektif, kemudian berkontribusi dalam pengembangan struktur organisasi dan kontrol, dan memupuk keterpaduan

di antara anggota organisasi. Budaya organisasi akan memudahkan penyesuaian karyawan dengan lingkungan kerjanya dan membantu karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang seharusnya dilakukan sesuai dengan nilai-nilai yang ada dalam suatu organisasi.

Menurut hasil penelitian David Drennan dalam Sulaksono (2015, h.13) terdapat dua belas faktor pembentuk budaya organisasi, yaitu:

1. Pengaruh dari pimpinan/ pihak yang dominan.
2. Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.
3. Teknologi, produksi, dan jasa.
4. Industri dan kompetisi atau persaingan
5. *Stakeholder* atau pelanggan.
6. Harapan perusahaan atau organisasi.
7. Sistem informasi dan kontrol.
8. Peraturan serta lingkungan organisasi.
9. Prosedur dan kebijakan organisasi.
10. Sistem imbalan dan pengukuran.
11. Organisasi dan sumber daya.
12. Tujuan, nilai, dan moto organisasi.

### **2.2.9 Teori Organisasi**

Pandangan tentang hakikat manusia di sebuah organisasi menjadi alasan bagi arah atau orientasi yang dikaitkan dengan manajemen. Ada empat pemikiran mengenai hakikat manusia yang masing-masing pemikiran terdapat asumsi

mengenai bagaimana individu berperilaku dalam sebuah organisasi, dan juga masing-masing pemikiran memiliki pandangan tersendiri terhadap fungsi dari komunikasi dan organisasi yang harus dilakukan (Ruben dan Stewart, 2013, h.329)

### **2.2.9.1 Pendekatan Manajemen *Scientific***

Pendekatan manajemen *scientific* terhadap perilaku organisasi merupakan sebuah kumpulan teori yang sudah dikembangkan oleh praktisi bisnis dan akademisi. Pandangan ini menyatakan bahwa manusia di dalam sebuah organisasi terdorong secara utama oleh keuntungan materi. Implikasi dari pandangan ini seperti produktivitas maksimum dianggap akan tercapai apabila karyawan atau anggota organisasi memiliki penjelasan mengenai hal yang harus mereka lakukan, kepada siapa mereka bertanggung jawab, serta siapa yang pantas mendapatkan keuntungannya. Pandangan *scientific* ini memandang organisasi sebagai sebuah mesin. Seperti mesin, organisasi akan efektif apabila beroperasi secara efisien.

Karyawan dipandang sebagai roda vital mesin organisasi, dan uang dapat menjadi motivasi utama bagi karyawan atau anggota organisasi dalam bekerja. Tugas dari seorang manajer adalah untuk mengatur serta merancang kerja dan lingkungannya untuk mencapai produktivitas yang maksimal dan menguntungkan menggunakan kewenangan formal dengan saluran komunikasi dari atasan ke bawahan yang formal. Sebuah struktur organisasi yang jelas, aturan yang resmi, kejelasan spesialisasi pekerjaan, gaji yang layak, serta garis tegas antara wewenang dan tanggung jawab merupakan hal-

hal yang mendasar. Dalam pandangan ini, tujuan dari komunikasi sendiri adalah untuk menyediakan berbagai informasi yang dibutuhkan kepada karyawan atau anggota organisasi agar menjadi jelas tugas-tugas yang harus dikerjakan beserta dengan imbalan uang yang berdasarkan pada tingkat keberhasilan dalam penyelesaian tugasnya (Ruben dan Stewart, 2013, h.329)

#### **2.2.9.2 Pendekatan Hubungan Antar Manusia**

Dalam pendekatan ini, pemikiran mengenai perilaku organisasi berdasar pada “hubungan antarmanusia” bahwa pandangan terhadap kehidupan bekerja lebih sosial daripada pendekatan yang sebelumnya. F.J. Roethlisberger dan William J. Dickson mendapatkan kesimpulan final dari penelitian mereka yang berfokus pada kondisi kerja, moralitas, dan produktivitas bahwa perbedaan produktivitas kerja tidak disebabkan oleh suatu perubahan yang bersifat khusus, melainkan disebabkan oleh sifat positif dari hubungan interpersonal karyawan dan juga oleh perhatian lebih dari para supervisor. Dalam pendekatan ini, keluarga menjadi fungsi perbandingan.

Organisasi lebih efektif ketika mereka menyadari kebutuhan dari karyawan, membangun kepercayaan, serta mendorong kerja sama. Dalam pandangan ini, pekerja atau karyawan dimotivasi yang utama dengan dorongan kebutuhan mereka terhadap kepuasan kerja, perhatian, pengakuan, serta keikutsertaan dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadi alasan bagi para manajer untuk berusaha membangun iklim organisasi yang mendukung, terbuka, serta penuh kepercayaan. Di lingkungan seperti ini,



karyawan akan merasa dihargai, bernilai, serta dapat melakukan kerja sama sehingga menjadi lebih produktif.

Pandangan ini memiliki sedikit pandangan mekanistik terhadap perilaku manusia di dalam sebuah organisasi. Sebagaimana karyawan termotivasi dengan tujuan ekonomi, karyawan juga termotivasi oleh tujuan-tujuan sosial. Oleh karena itu, karyawan atau anggota organisasi akan termotivasi bila mereka terlibat secara sosial dengan rekan kerja, dan ketika mereka ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi mereka. Dalam pemikiran atau pandangan ini, komunikasi dipandang sebagai alat untuk melakukan interaksi sosial dan juga untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan organisasi, dimana meraih tujuan ini dianggap sebagai fungsi utama dari manajemen (Ruben dan Stewart, 2013, h.329).

### **2.2.9.3 Pendekatan Sistem**

Pendekatan ini memiliki pusat kerangka pemikiran yaitu penekanan terhadap sistem hidup serta cara manusia mempertahankan diri melalui interaksi yang terjadi terus-menerus antara bagian-bagian dari sistem dan lingkungannya. Perspektif atau pandangan ini memandang individu, hubungan, kelompok, serta organisasi melakukan interaksi serta saling bergantung satu sama lain dan dengan lingkungan juga. Perilaku manusia di sebuah organisasi dilihat sebagai sesuatu yang dibentuk oleh organisasi seperti tujuannya, iklim, perannya, aturan yang ada, budaya, jaringan, dan

sebagainya. Secara bersamaan, organisasi juga dipengaruhi oleh individu, hubungan, serta kelompok yang membentuknya.

Pendekatan ini melihat komunikasi sebagai proses dimana organisasi muncul dan berkembang serta menjadi dasar bagi individu, hubungan, kelompok, serta organisasi yang berkaitan satu sama lain, dan dengan lingkungannya. Komunikasi juga berguna untuk pengambilan keputusan serta pengendalian sistem sebagai keseluruhan dalam upaya beradaptasi dengan lingkungan yang ada. Dalam pandangan ini, fungsi dari manajemen lebih menekankan kebutuhan terhadap komunikasi dan juga sistem informatika yang efektif untuk memudahkan interaksi, koordinasi dan kemampuan beradaptasi.

Pendekatan ini melihat organisasi sebagai suatu sistem yang kompleks. Tugas dari manajemen adalah membuat dan mengarahkan organisasi agar bersikap terbuka dan tanggap terhadap tuntutan dan kesempatan di lingkungannya. Anggota organisasi dan unit-unit tempat mereka menjadi bagian dari sistem dipandang sebagai komponen sistem organisasi. Arus informasi dan umpan balik yang ada di dalam sistem serta sub-sistem menjadi sebuah keperluan bagi kemampuan individu, kelompok, dan organisasi secara keseluruhan untuk beradaptasi di dalam lingkungan hidupnya.

Ketiga pendekatan diatas merupakan langkah untuk menyoroti perbedaan antara konsep perilaku manusia di dalam sebuah organisasi dan

implikasi-implikasinya bagi fungsi manajemen serta komunikasi (Ruben dan Stewart, 2013, h.330).

#### **2.2.9.4 Pendekatan Kualitas**

Pendekatan kualitas tentang perilaku organisasi dan fungsi manajemen menggunakan aliran-aliran pendekatan sebelumnya. Pertama, mengikuti tradisi dari pendekatan manajemen *scientific* terhadap pengendalian kualitas terhadap produk dan layanan, serta gagasan mengenai upaya keras yang berkelanjutan untuk memperbaiki proses kerja merupakan konsep dari pendekatan kualitas. Kemudian yang kedua berdasarkan pendekatan sistem, pendekatan kualitas menganggap organisasi dapat berjalan efektif bila mereka tanggap terhadap permintaan dan kesempatan dengan lingkungannya, khususnya para pelanggan serta kelompok kunci yang menjadi pengaruh bagi organisasi. Ketiga, sejalan dengan pendekatan atau pandangan hubungan antar manusia, pendekatan kualitas ikut memperlakukan pekerja sebagai pelaku kerja sama, keterlibatan, serta pencari kesempatan untuk bekerja dengan kualitas tinggi.

Dalam pendekatan ini, perumpamaan yang memerhatikan kualitas organisasi sebagai “tim”. Para manajer dipandang sebagai pelatih yang mengkoordinasi keahlian para pekerja dan menghimpun informasi kondisi pasar untuk dinilai, rapat, dan menyiapkan produk atau layanan dengan kualitas yang melampaui harapan pelanggan (Ruben dan Stewart, 2013,

h.332). Terdapat 6 (enam) konsep inti atau nilai umum dari pendekatan kualitas menurut Ruben dan Stewart (2013, h.334-337), yaitu:

1. Orientasi layanan

Pendekatan kualitas melakukan penekanan lebih terhadap upaya memahami dan juga memenuhi kebutuhan serta harapan dari para pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang merupakan individu atau kelompok yang dituju untuk penyajian produk atau layanan, serta para pihak yang menentukan penilaian terhadap aktivitas tersebut dimana dukungan dan reputasi organisasi bergantung. Secara tradisional kata “kualitas” dikaitkan dengan fitur atau karakteristik dari sebuah produk atau layanan. Pendekatan ini menambahkan bahwa untuk memiliki kualitas, sebuah kebutuhan dan harapan konsumen harus dapat dipenuhi.

Secara mendasar, konsep ini menyarankan bahwa penting untuk melakukan:

- a. Identifikasi pemilih, untuk siapa organisasi menyiapkan produk atau layanan.
- b. Menentukan dan mengantisipasi kebutuhan serta harapan pemilih.
- c. Memuaskan atau melebihi kebutuhan dan harapan dari pemilih atau konsumen.

2. Kepemimpinan

Prinsip dasar dari pendekatan kualitas adalah bahwa para pemimpin dapat dikatakan efektif apabila mereka secara pribadi ikut terlibat dalam menciptakan, menjelaskan, mengkomunikasikan, memperkuat, serta mengikuti visi dan misi organisasi, nilai organisasi, dan orientasi pelayanan. Keterlibatan pemimpin dalam kegiatan seperti perencanaan, *review* kinerja, komunikasi, serta pengakuan terhadap prestasi individu maupun kelompok dapat membantu komitmen yang jelas bagi pertumbuhan dan kepuasan karyawan, serta ikut mendorong partisipasi dari semua personil.

### 3. Informasi

Konsep yang mendasari nilai ini adalah bahwa kesejahteraan dari organisasi dan juga orientasi layanan memungkinkan hanya dengan sistem yang efektif untuk menguasai, menganalisis, mengolah dan menggunakan informasi. Termasuk di dalamnya adalah menganalisis dan membandingkan apa yang dilakukan organisasi dengan organisasi lainnya yang memiliki standar prestasi terbaik.

### 4. Perbaikan proses dan kerja sama

Organisasi dipandang sebagai suatu sistem yang kompleks dengan sejumlah komponen internal dan eksternal yang saling bergantung dan juga berinteraksi satu dengan yang lainnya. Interaksi ini dapat berupa pertukaran barang, jasa, maupun informasi. Keberlangsungan hidup organisasi dan juga kemampuan mereka untuk memenuhi harapan dari

*stakeholder* eksternal sangat bergantung pada efektivitas dan efisiensi dari internal organisasi.

Secara tradisional, organisasi sudah mengatur seluruh fungsi-fungsi pentingnya yang dibagi antar divisi atau departemen. Masing-masing divisi terorganisasi secara bertingkat dengan struktur vertikal atau bisa disebut *silos*. Sistem ini memudahkan interaksi dalam divisi fungsional, namun menjadi hambatan untuk interaksi atau kolaborasi antar divisi atau departemen. Oleh karena itu organisasi dengan struktur “mendatar” atau horizontal yang memiliki proses kerja lebih terintegrasi dan bisa memfasilitasi interaksi atau kolaborasi antar divisi maupun unit dan kerja sama tim adalah yang lebih mampu dalam memenuhi harapan konsumennya, menyesuaikan individu serta divisi atau unit fungsional dengan misi organisasi, serta meningkatkan kualitas organisasi secara keseluruhan.

## 5. Komunikasi

Komunikasi merupakan proses dimana arah organisasi ditetapkan, kepemimpinan serta kolaborasi berlangsung, informasi yang dikumpulkan dan disebarluaskan dari dan kepada para *stakeholder* internal dan juga eksternal. Komunikasi juga merupakan proses dimana ada hubungan yang terbentuk dan berkembang. Hubungan yang berkembang ini sangat penting untuk penciptaan budaya serta semangat kerja sama tim yang dibutuhkan untuk mendukung serta memelihara

orientasi layanan, kerja sama tim, dan komitmen organisasi secara keseluruhan demi menjadi organisasi yang terbaik.

#### 6. Perbaikan yang berkelanjutan

Keunggulan suatu organisasi tidak terjadi secara alamiah, melainkan sangat membutuhkan komitmen waktu dan juga sumber daya untuk proses perbaikan yang berkelanjutan serta perubahan yang terjadi terus-menerus. Perbaikan yang berkelanjutan menunjukkan komitmen dari semua orang di dalam organisasi untuk proses yang berulang-ulang. Proses tersebut terdiri dari perencanaan dan uji peningkatan, evaluasi hasil, belajar dari sebuah kegagalan maupun keberhasilan, melaksanakan dan mempertahankan keberhasilan, dan kemudian kembali lagi pada proses perencanaan, dan begitu seterusnya.

### **2.2.10 Kinerja Karyawan**

Kinerja menurut Fattah dalam Rahadi (2010, h.1) merupakan ungkapan akan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, serta motivasi dalam menghasilkan sesuatu. Sedangkan Samsudin dalam Rahadi (2010, h.1) menyatakan bahwa kinerja merupakan tingkat pelaksanaan tugas yang bisa dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada serta batasan-batasan yang sudah ditetapkan untuk mencapai tujuan dari organisasi/perusahaan. Menurut Mangkunegara dalam Rahadi (2010, h.2) kinerja atau *performance* karyawan merupakan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Tinggi rendah dari kinerja karyawan

berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan atau *reward* yang diterapkan oleh organisasi atau perusahaan tempat karyawan bekerja. Bernardin dan Russell dalam Rahadi (2010, h.4) menyatakan bahwa:

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period”*

Kesimpulan yang dapat diambil dari beberapa penjelasan diatas adalah kinerja merupakan hasil keseluruhan yang dicapai oleh karyawan selama periode tertentu yang sesuai dengan tugas serta tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang menyenangkan sangat mendukung tingkat kinerja karyawan menjadi semakin produktif. Setiap individu maupun organisasi pastinya memiliki target yang ingin dicapai. Keberhasilan dari mencapai target tersebut merupakan kinerja. Pencapaian dari tujuan atau target seorang karyawan maupun organisasi dapat diartikan sebagai kinerja.

Kinerja karyawan bergantung kepada beberapa faktor yang memengaruhinya. Menurut Mangkunegara dalam Rahadi (2010, h.5) terdapat beberapa faktor yang dapat memengaruhi kinerja seseorang, yaitu:

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan juga kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*).
2. Faktor motivasi yang terbentuk dari sikap seorang karyawan dalam menghadapi situasi bekerja.



Sebaliknya Jones dalam Rahadi (2010, h.5) memaparkan bahwa terdapat banyak hal yang bisa membuat kinerja seseorang buruk, seperti:

1. Kemampuan pribadi.
2. Kemampuan manajer.
3. Kesenjangan proses.
4. Masalah lingkungan.
5. Situasi pribadi.
6. Motivasi.

Untuk mencapai produktivitas serta efektivitas dalam mencapai tujuan bersama, baik individu maupun organisasi harus mengelola dengan baik kinerja karyawannya. Menurut Rahadi (2010, h.9) kinerja seorang karyawan yang umum bagi pekerjaan meliputi beberapa elemen, sebagai berikut:

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Menurut Suranto (2018, h.130) kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai bagaimana seseorang (karyawan maupun pimpinan) dalam melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, atau jabatannya di dalam organisasi. Oleh karena itu, ukuran kinerja dari seseorang dengan yang lain dapat berbeda. Banyak ahli komunikasi yang sepakat bahwa terdapat hubungan positif

dan juga signifikan antara komunikasi dan keberhasilan organisasi. Bila terjadi peningkatan pada kualitas komunikasi, maka tingkat kinerja organisasi juga ikut meningkat. Komunikasi menjadi variabel penting bagi kinerja organisasi.

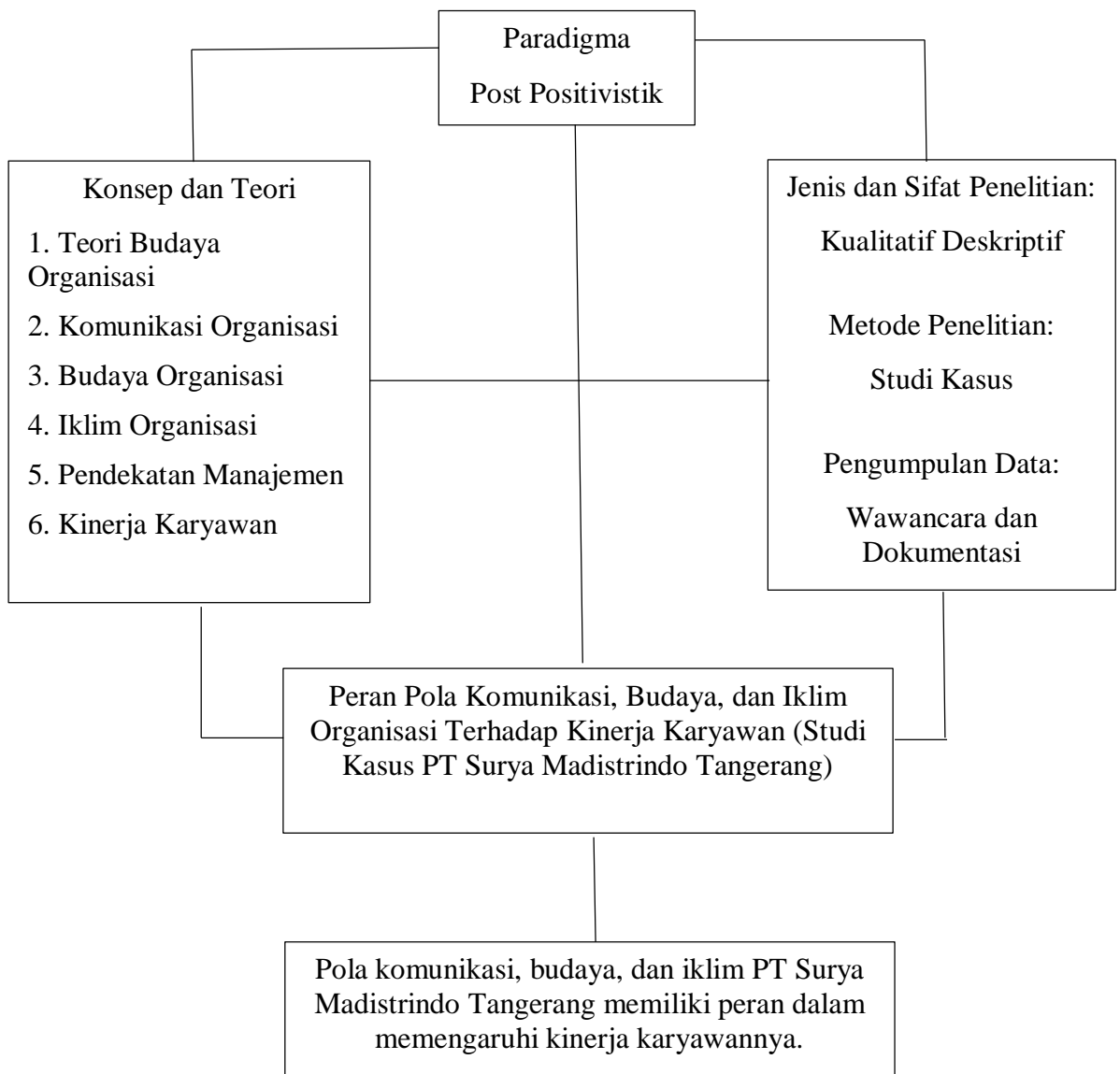
Standar dari kinerja seseorang dalam organisasi menurut Suranto (2018, h.131) dapat dilihat dari tiga indikator, yaitu:

1. Tugas Fungsional, seberapa baik seorang anggota organisasi maupun pimpinan dalam menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang sudah menjadi tanggung jawabnya.
2. Tugas Perilaku, mengenai seberapa baik seseorang dalam melakukan komunikasi dan juga interaksi interpersonal dengan orang lain di dalam organisasi, bagaimana anggota maupun pimpinan mampu bekerja sama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan dari organisasi, bagaimana ia bisa menyelesaikan konflik dengan cara yang adil dan sehat, serta bagaimana ia memberdayakan orang lain di dalam organisasi.
3. Tugas Etika, dalam indikator ini mengenai seberapa baik seseorang dalam bekerja secara profesional dengan menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, dan juga peraturan maupun tata tertib yang ada di sebuah organisasi.

### 2.3 Aliran Penelitian

Berikut gambaran secara ringkas mengenai alur penelitian yang digunakan pada penelitian ini:

**Gambar 2.6 Alur Penelitian**



Sumber: Hasil Olahan Peneliti

