



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 sebagai penelitian terdahulu guna memberikat kontribusi dalam mengembangkan dan menyempurnakan penelitian Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah "*Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Staf Di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan*" oleh Ririn Gustiawati dan "*Pola Komunikasi Organisasi (Studi Kasus di PT Harian Amanah Al Haram)*" diteliti oleh Ani Djamereng dan Irmayana Irmayana.

Penelitian terdahulu yang pertama berjudul "*Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Staf Di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan*" diteliti oleh Ririn Gustiawati. Penelitian ini membahas bagaimana suatu pola komunikasi organisasi di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah dalam pengambilan suatu keputusan di dalam pola komunikasi organisasi serta mengetahui sebab akibat dalam pengambilan keputusan di Yayasan Khadijah Aisyah. Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif, dan hasil dari penelitian ini adalah Peneliti dalam penelitian ini ber anggapan bahwa suatu iklim komunikasi akan menciptakan suasana kerja yang mengedepankan kekeluargaan sehingga pekerja akan leluasa dalam mengemukakan pendapatnya.

Penelitian terdahulu yang kedua berjudul "*Pola Komunikasi Organisasi (Studi Kasus di PT Harian Amanah Al Haram)*" diteliti oleh Ani Djamereng dan Irmayana Irmayana. Penelitian terdahulu ini menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan pendekatan komunikasi dan psikologi. Penelitian dilakukan untuk mengetahui pola dan proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun motivasi kerja di PT Harian Amana Al Haram serta mengetahui faktor

yang mendukung dan menghambat proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun motivasi kerja di perusahaan.

Kedua penelitian terdahulu memiliki persamaan pada konsep dan teori yang digunakan, peneliti menjadikan referensi untuk menyempurnakan penelitian yang peneliti teliti. Berbeda dari kedua penelitian terdahulu peneliti melakukan penelitian di Fasdeli *Group* perusahaan yang bergerak di bidang *freight forwarding*, serta yang menjadi fokus penelitian adalah pola komunikasi organisasi yang diterapkan dalam membangun iklim kerja yang kondusif.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Ririn Gustiawati, 2013.	Ani Djamereng dan Irmayana Irmayana, 2018.	Dywa Hanif Pradana, 2020.
1.	Judul Penelitian	Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Staf Di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan	Pola Komunikasi Organisasi (Studi Kasus di PT Harian Amanah Al Haram)	Analisis Strategi Pola Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Iklim Kerja Kondusif Di Fasdeli Group
2.	Rumusan Penelitian	Bagaimana pola komunikasi Organisasi di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah, bagaimana pola pengambilan keputusan dalam Komunikasi Organisasi di Yayasan Wakaf Khadijah Aisyah	Membahas mengenai Pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja (studi kasus di PT Harian Amanah Al Haram). Bagaimana pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan untuk meningkatkan motivasi kerja di PT Harian Amanah Al Haram dan Faktor apa yang menghambat dan mendukung proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam	Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebuah perusahaan yang bergerak dibidang <i>freight forwarding</i> membutuhkan suatu pola komunikasi organisasi yang terjalin secara terstruktur dan terorganisir. Mengingat atasan dan bawahan perusahaan memiliki latar belakang yang berbeda antara satu

			meningkatkan motivasi kerja di PT Harian Amanah Al Haram.	sama lain, maka perusahaan harus menerapkan suatu pola komunikasi organisasi agar terciptanya suatu iklim kerja yang kondusif.
3.	Tujuan Penelitian	<p>Untuk mengetahui Pola Komunikasi yang digunakan antara Pimpinan dan Bawahan di Yayasan Khadijah Aisyah.</p> <p>Untuk mengetahui pengambilan keputusan di Yayasan Khadijah Aisyah.</p>	<p>Tujuan penelitian ini Untuk mengetahui pola dan proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun motivasi kerja di PT Harian Amanah Al Haram dan Untuk mengetahui faktor yang mendukung dan menghambat proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam membangun motivasi kerja di PT Harian Amanah Al Haram.</p>	<p>Mengetahui pola komunikasi organisasi yang diterapkan oleh pemilik perusahaan serta mengetahui dampak pola komunikasi organisasi terhadap iklim kerja kondusif di fasedeli group</p>
4.	Pendekatan dan Metode Penelitian	<p>Melakukan Penelitian kualitatif dan Metode penelitian Deskriptif. Metode yang dirancang untuk mengumpulkan informasi tentang keadaan-keadaan Nyata sekarang (Sementara berlangsung). Tujuan utama menggunakan jenis penelitian ini adalah untuk menggambarkan sifat suatu keadaan yang sementara berjalan pada saat penelitian dilakukan,</p>	<p>Jenis penelitian yang digunakan kualitatif dengan pendekatan komunikasi dan psikologi. Adapun sumber data dalam penelitian ini adalah HRD , karyawan Reporter, karyawan Periklanan, karyawan Sirkulasi, karyawan Layout/Design, Karyawan percetakan, Selanjutnya, metode pengumpulan data yang digunakan digolongkan menjadi dua sumber yaitu, 1) data sekunder terdiri dari kajian kepustakaan konseptual dan hasil penelitian terdahulu 2) data primer terdiri dari</p>	<p>Penelitian Kualitatif menggunakan metode Penelitian Studi Kasus. Bahan penelitian didapat dengan melakukan wawancara mendalam(<i>depth interview</i>) dan Dokumentasi. Metode dibuat untuk mengumpulkan informasi tentang suatu pola komunikasi organisasi di dalam perusahaan dalam membangun iklim kerja yang kondusif</p>

		dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu	observasi, wawancara, dokumentasi.	didalam perusahaan.
5.	Hasil Penelitian	Peneliti dalam penelitian ini mengasumsikan bahwa iklim komunikasi yang positif akan menciptakan suasana kerja yang kekeluargaan dan karyawan akan leluasa mengemukakan pendapatnya baik kepada sesama rekan kerja maupun terhadap atasannya	Hasil penelitian menunjukkan Pola komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja di PT Harian Amanah Al Haram adalah komunikasi yang bersifat non formal dengan cara persuasif lebih sering mereka gunakan dalam berkomunikasi agar dapat membuat kedekatan antara karyawan dan pimpinan dan Faktor-faktor yang menghambat dan mendukung proses komunikasi organisasi antara pimpinan dan karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja di PT Harian Amanah Al Haram adalah faktor penghambatnya ialah kesalahpahaman atau miss communication.	Peneliti menemukan bahwa perusahaan bersifat organik dan pola komunikasi organisasi didalam perusahaan yaitu dengan membangun suatu rasa kekeluargaan dan menanamkan mutual respect satu sama lain. Hal tersebut dilakukan agar komunikasi dapat berjalan dengan baik sehingga mengurangi suatu hambatan khususnya dalam komunikasi antara atasan dan bawahan begitu juga sebaliknya. Pola komunikasi organisasi yang dibangun memiliki pengaruh yang penting terhadap iklim kerja kondusif.

Sumber: Data Olahan Penelitian

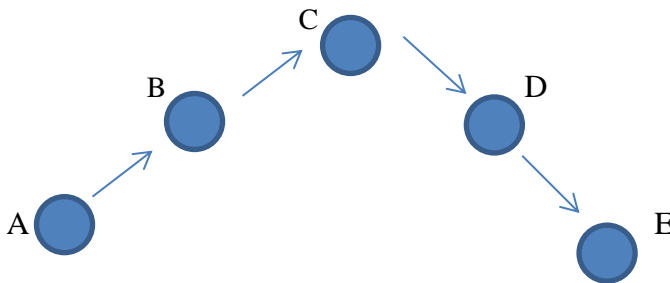
2.2 Kerangka Teori

2.2.1 Pola Komunikasi Organisasi

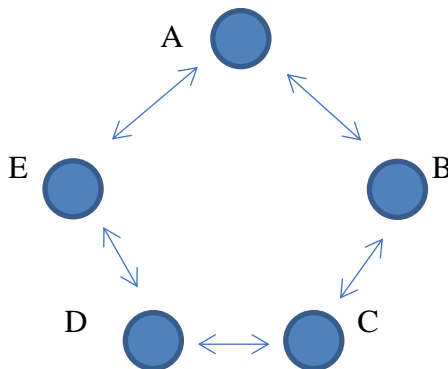
Komunikasi organisasi merupakan sistem yang saling memiliki rasa ketergantungan mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal merupakan komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan (Zelko & Dance, 2014, h.66). Pola komunikasi organisasi menggunakan proses berurutan umum untuk mendapatkan dan menyampaikan suatu informasi terhadap semua anggota. Namun demikian, terdapat pola-pola tertentu yang menjadi semacam kebiasaan yang digunakan oleh para anggota dalam berjalannya pesan.

Menurut Suranto(2018, h.96) Berdasarkan pola arus komunikasi yang terjadi dalam kegiatan sehari-hari di organisasi. Dapat dikemukakan bahwa arus komunikasi menciptakan berbagai tipe jaringan komunikasi, misalnya:

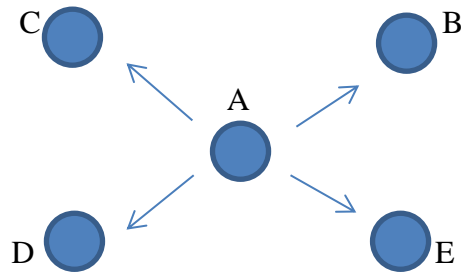
a. Jaringan Rantai



b. Jaringan Lingkaran



c. Jaringan Roda atau Bintang



Gambar 2.1 Jaringan komunikasi di organisasi

Sumber: Suranto (2018, h.96)

Dalam konteks gambar ini, pesan atau informasi bersumber dari A. Jadi A adalah komunikator. Pada jaringan rantai, A sebagai komunikator hanya berhubungan langsung dengan B, dan untuk proses selanjutnya A tidak lagi memberikan kontrol. Pada jaringan B, dan untuk proses selanjutnya A tidak lagi memberikan kontrol. Pada jaringan dengan pola lingkaran, tampak bahwa A sebagai komunikator, berkomunikasi langsung dengan B dan E, sedangkan pada jaringan roda/bintang, A sebagai komunikator berkomunikasi langsung dengan semua komunikan.

2.2.2 Teori Peniti Penyambung

Teori Peniti Penyambung merupakan salah satu teori komunikasi organisasi, suatu teori yang terkenal dan disebut teori atau model peniti penyambung yang menggambarkan suatu struktur organisasi. Likert dalam (Masmuh, 2010, hal.192) menunjukkan peranan yang berguna dan sentral yang diperankan komunikasi dalam sistem-sistem ini. Komunikasi merupakan basis untuk hampir diseluruh dimensi yang merupakan bagian dari profil organisasi.

Terdapat suatu ciri-ciri komunikasi kepemimpinan yang berpusat terhadap isu kepercayaan. Suatu tingkat kepercayaan antar atasan dan bawahan sangat berkaitan dengan adanya suatu kebebasan dalam berbicara khususnya bawahan dengan atasan mengenai pekerjaannya. Suatu isu kepercayaan yang menghasilkan suatu kebebasan dalam berbicara akan mempengaruhi suatu jumlah dan informasi yang diperoleh atasan, jika

diperlukan dalam mengambil keputusan ataupun melimpahkan suatu wewenang. Teori peniti penyambung menjelaskan bahwa peniti adanya suatu sifat yang berkaitan dengan kelompok-kelompok yang saling tumpang tindih. Dimana pengawas(Supervisor) adalah anggota dari beberapa kelompok yang terdiri dari pimpinan atau pengawas unit lebih rendah dan anggota yang lebih tinggi. Dalam teori ini, pengawas atau supervisor berfungsi sebagai menyatukan kelompok pada tingkat berikutnya. Maka dari itu teori ini akan membantu peneliti dalam merangkum apa yang diketahui tentang objek dan fakta lebih lanjut yang harus ditemukan.

Penelitian ini menggunakan teori Peniti Penyambung yang oleh Rensis Likert guna membantu peneliti untuk mengetahui bagaimana seharusnya seseorang yang memiliki kedudukan berkomunikasi terhadap karyawannya serta bagaimana seseorang yang memiliki kedudukan menciptakan atau menerapkan suatu pola komunikasi organisasi di dalam perusahaan. Teori ini juga menjelaskan pentingnya suatu penyampaian komunikasi terhadap perencanaan, komunikasi yang lebih fleksibel, dan komitmen dari anggota organisasi, hal yang disebutkan tersebut tumbuh dari struktur peniti penyambung, maka dari itu peneliti menggunakan teori peniti penyambung dalam penelitian, untuk membantu menyempurnakan dan melengkapi penelitian.

2.2.3 Fungsi Komunikasi Organisasi

Di dalam suatu komunikasi organisasi, komunikasi menjalankan empat fungsi komunikasi penting dalam suatu organisasi yaitu (Wahjono, 2010, h. 218):

a. Fungsi Kendali (kontrol/pengawasan)

Komunikasi digunakan untuk memiliki kendali terhadap perilaku anggota organisasi agar dapat mematuhi semua aturan serta hierarki yang berada di dalam organisasi.

b. Fungsi Motivasi

Komunikasi mampu menjelaskan dan memberikan arah pada anggota terhadap apa saja yang harus dikerjakan serta bagaimana dapat bekerja dengan kondusif.

c. Fungsi Pengungkapan Emosi

Dengan komunikasi, para anggota akan dimudahkan dalam mengungkapkan rasa yang mereka rasakan seperti kekecewaan ataupun rasa puas.

d. Fungsi Informasi

Dengan adanya fungsi terakhir yaitu informasi, suatu keputusan mampu diambil dan diteruskan pada semua anggota agar mengetahui informasi berupa yang ingin disampaikan.

Menurut Mulyana (2013, h.241) Komunikasi organisasi juga dibagi menjadi beberapa jenis yaitu:

a. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah menyatakan suatu arus pesan yang mengalir dari atasan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah dimanfaatkan untuk melakukan suatu penyampaian pesan-pesan yang berkenan dalam tugas-tugas serta pemeliharaan. Komunikasi ke bawah memiliki beberapa fungsi seperti pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi.

b. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang mengalirkan pesan bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dalam komunikasi ini adalah memberikan suatu balikan, memberikan saran dan mengajukan suatu pertanyaan.

c. Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal.

d. Komunikasi Lintas-Saluran (*Diagonal Communication*)

Komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini adalah suatu komunikasi yang memotong suatu jalur vertikal dan horizontal. Terdapat suatu anggota staf junior dapat langsung pergi ke atasannya, dan telepon, email atau mengunjungi teknikal senior di area lain untuk mendapatkan informasi.

Dengan adanya pola komunikasi organisasi Fasdeli Group terjalin secara baik secara komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan, serta komunikasi horisontal antara pegawai setara diharapkan dapat membentuk suatu iklim kerja yang kondusif di dalam perusahaan.

2.2.4 Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi yang dimaksud adalah suatu keadaan yang menunjukkan karakteristik, kondisi, dan kualitas pelaksanaan komunikasi di lingkungan organisasi yang secara relatif terus mengalami dinamika atau perubahan Suranto (2018, h.117). Pangumpia (2013, h.3) menjelaskan iklim komunikasi organisasi sebagai suatu keadaan atau kondisi yang menggambarkan suasana kebebasan berkomunikasi, suasana keterbukaan informasi mengenai organisasi, gambaran tingkat kemudahan memperoleh informasi.

Menurut Suranto (2018, h.120) terdapat beberapa dimensi yang mempengaruhi karakteristik atau kondisi iklim komunikasi yang dapat di kategorikan sebagai iklim komunikasi organisasi yang kondusif adalah:

a. Toleransi

Toleransi, memiliki kehendak terhadap kemauan dari pihak dalam menghargai serta menghormati perasaan pihak lain. Toleransi menjadikan dimensi yang memengaruhi iklim komunikasi, Toleransi disebabkan oleh adanya sesuatu yang dikembangkan yaitu tenggang rasa, jika terdapat suatu perbedaan dalam kepentingan dapat tetap saling menghargai, sehingga perbedaan suatu kepentingan tidak berkembang sebagai kendala dalam komunikasi.

b. Partisipasi

Partisipasi, artinya terdapat kesempatan berimbang untuk berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi. Peluang berpartisipasi yang berimbang dan rasa dalam meraih sebuah keadilan yang terjadi dari sebuah interaksi yang akan menentukan karakteristik dalam iklim komunikasi. Ketika individu merasa mendapatkan kesempatan yang sama, peluang yang sama, maka akan membantu dalam mendorong orang mempertahankan suatu hubungan. Sebaliknya jika apabila salah satu pihak merasa dalam posisi tidak aman, lama-kelamaan akan membuat atau mengadakan suatu pembatasan yang dapat mengancam kualitas dari iklim komunikasi.

c. Sikap Menghargai

Sikap menghargai orang lain, menghendaki adanya pemahaman bahwa setiap orang itu memiliki martabat. Sikap yang baik untuk mendukung terjaganya karakter iklim komunikasi yang kondusif adalah sikap menghargai martabat orang lain. Oleh karena itu, seseorang tidak boleh melecehkan orang lain. Setiap orang memiliki kelebihan dan kekurangan. Apabila ingin menyampaikan pendapat, konfirmasi, atau respons, maka se baiknya dilakukan dengan cara-cara yang santun dan tidak melecehkan.

d. Sikap Mendukung (Suportif)

Sikap ini memberikan suatu persetujuan terhadap orang lain, sedangkan dalam sikap bertahan, berawal dari perbedaan pendapat. Apabila dua orang saling bertahan, apalagi pihak terang-terangan menyerang pertahanan pihak lain, maka ada kemungkinan karakteristik menurut dari segi kualitas iklim komunikasi.

e. Sikap Terbuka

Sikap terbuka menjelaskan suatu kesediaan dalam membuka diri dan keadaan diri secara terbuka. Sikap terbuka dalam komunikasi akan menghilangkan terjadinya kesalahpahaman. Keadaan seperti ini akan menciptakan iklim komunikasi yang kondusif. Keakraban hubungan menghasilkan suatu sikap terbuka dan kepercayaan.

f. Kepercayaan

Kepercayaan, memiliki artian dimana perasaan tidak ada bahaya dalam suatu hubungan, memiliki rasa keterkaitan dengan prediksi, artinya ketika melakukan prediksi bahwa seseorang tidak akan mengkhianati dan dapat bekerja dengan baik.

g. Keakraban

Keakraban merupakan suatu pemenuhan kebutuhan terhadap kasih sayang. Iklim komunikasi akan terjaga apabila terdapat kesepakatan tentang keakraban yang diperlukan. Hubungan dua orang yang sudah akrab diwarnai oleh kesepakatan dalam bentuk batas-batas. Keakraban dapat dipahami sebagai suatu perasaan terhadap suasana kerja dan lebih menekankan pada kondisi persahabatan dalam kelompok yang informal.

h. Kesejajaran

Kesejajaran merupakan suatu posisi yang sama dalam kedua pihak. Keadaan yang menunjukkan kesejajaran mampu dilihat dari tidak ada satu pihak yang lebih dominan terhadap pihak lain. Kesejajaran dijadikan suatu perekat dalam iklim komunikasi yang harmonis, dan dijunjung tinggi keadilan.

i. Respons

Respons, yaitu suatu balasan dalam memberikan tanggapan aksi dan reaksi. Hukum dalam proses berkomunikasi, mampu disepakati jika terdapat pertanyaan harus ada jawaban. Jawaban dalam berkomunikasi itulah respons. Dalam percakapan, pertanyaan harus disambut dengan jawaban, lelucon dengan tertawa, permintaan keterangan dengan penjelasan. Ketika memperoleh pesan baik melalui SMS, WhatsApp atau surat, perlu ada balasan.

Respons ini bukan saja berkenaan dengan pesan-pesan verbal, tetapi juga pesan-pesan nonverbal. Jika suatu pembicaraan yang serius ditanggapi dengan tidak serius, suatu ungkapan wajah yang bersungguh-sungguh diterima dengan raut muka yang menunjukkan sikap tidak percaya, sikap meminta perhatian akan dibalas dengan sikap cuek dan tak acuh, maka semua itu dapat mengancam suatu penurunan kadar iklim komunikasi. Ini terjadi, karena respons yang tidak tepat.

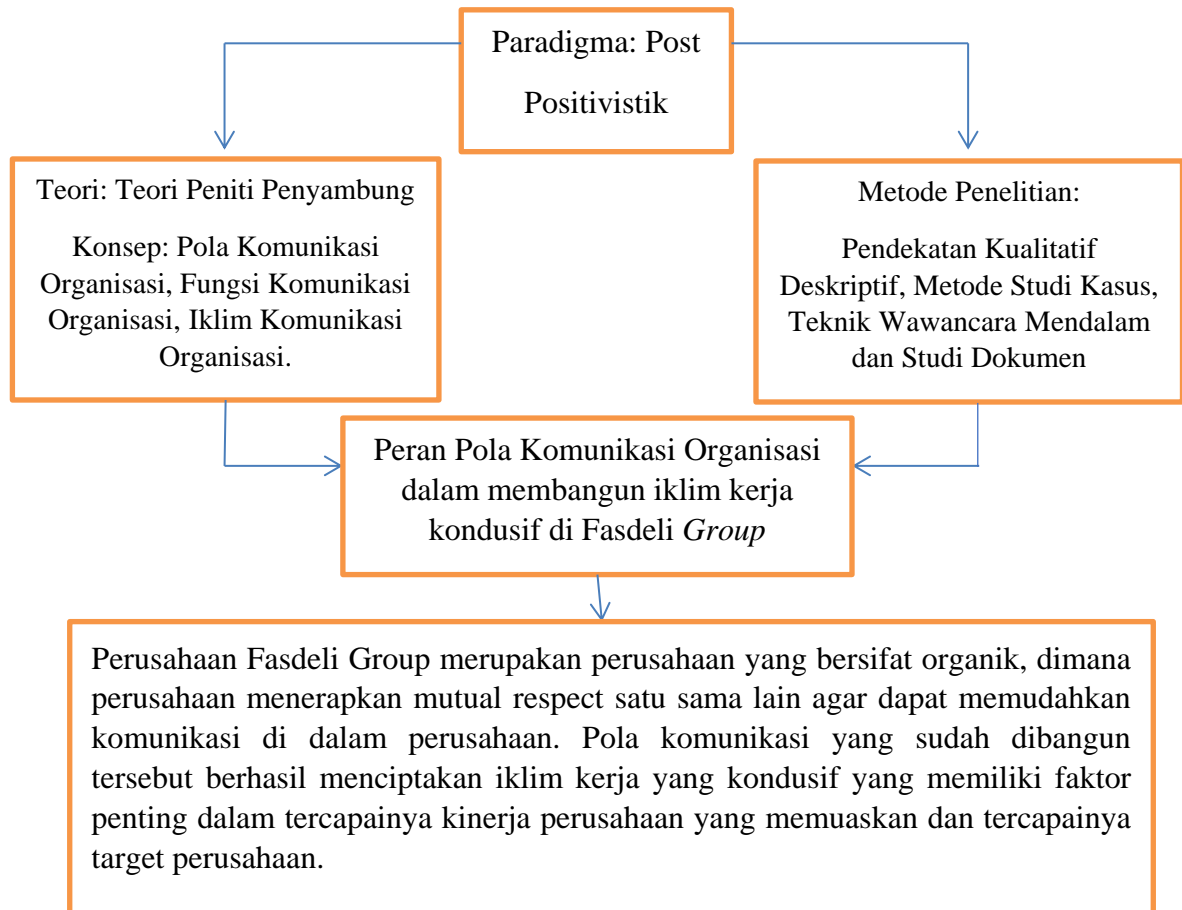
j. Suasana Emosional

Suasana emosional, memiliki maksud sebagai suatu keserasian ketika komunikasi, dapat ditunjukkan dengan ekspresi yang relevan. Misalnya, saat individu mengucapkan selamat atas keberhasilan secara verbal harus didukung oleh ekspresi nonverbal yang sesuai, begitu juga sebaliknya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Guna mempermudah dalam memahami teori/konsep penelitian, gambaran secara ringkas mampu dilihat sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran



Sumber: Kerangka Pemikiran Peneliti