

BAB II

KERANGKA TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti menggunakan tiga penelitian terdahulu. Kajian terhadap penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya berguna bagi peneliti untuk membantu peneliti mengetahui dan menggali informasi dan kajian pustaka sedalam mungkin yang relevan dengan konteks penelitian. Kajian dilakukan di sini yang berupa kajian terhadap literatur dari berbagaimacam buku serta penelitian terdahulu.

Penelitian terdahulu pertama yang dijadikan referensi oleh peneliti berjudul “Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Sumber Mas Indah Plywood” oleh Niar Ambarwati dari Universitas Negeri Surabaya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran konkrit mengenai gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan, menguraikan masalah yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan yang telah diterapkan dan menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Penelitian ini menggunakan konsep Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan dan pendekatan deskriptif kualitatif.

Perbedaan penelitian terdahulu ini adalah adanya penggunaan konsep Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan, menggunakan metode studi fenomenologi, berfokus pada kinerja karyawan, membahas kinerja karyawan,

dan membahas manajemen konflik antar pimpinan dan karyawan. Sedangkan penelitian ini menggunakan metode studi kasus, menggunakan teori akomodasi komunikasi, dan membahas perbedaan budaya komunikasi antara etnis Batak dan etnis Jawa.

Penelitian terdahulu kedua yang dijadikan acuan oleh peneliti adalah “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)” yang dibuat oleh Istiqomah Qodriani Fajrin dan Heru Susilo. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja. Perbedaan penelitian terdahulu ini terletak dalam penggunaan teori, yaitu menggunakan *gaya kepemimpinan*, objek penelitian berasal dari karyawan pada perusahaan itu sendiri, membahas pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja. Penelitian yang peneliti teliti menggunakan teori akomodasi komunikasi, membahas komunikasi organisasi, dan membahas gaya kepemimpinan .

Penelitian terdahulu yang ketiga, peneliti ingin melengkapi penelitian terdahulu terkait fenomena nyata yang terjadi di Semarang, memiliki persamaan karena menggunakan teori akomodasi komunikasi dengan etnis yang sama, diharapkan hasil dari penelitian peneliti dapat melengkapi penelitian terdahulu ini.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Keterangan	Penelitian Terdahulu 1	Penelitian terdahulu 2	Penelitian terdahulu 3
Judul	Gaya Kepemimpinan Yang Efektif Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt. Sumber Mas Indah Plywood	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang)	Pengalaman Akomodasi Komunikasi (Kasus: Interaksi Etnis Jawa dengan Etnis Batak)
Nama	Niar Ambarwati	Istiqomah Qodriani Fajrin Heru Susilo	Osa Patra Rikastana
Asal	Universitas Negeri Surabaya	Universitas Brawijaya	Universitas Diponegoro
Tahun	2018	2018	2018
Jenis penelitian	Jurnal	Jurnal	Skripsi

Tujuan Penelitian	Memperoleh gambaran konkrit mengenai gaya kepemimpinan yang sedang diterapkan pada PT Sumber Mas Indah Plywood. Menguraikan masalah yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan yang telah diterapkan. Menentukan gaya kepemimpinan yang efektif pada PT Sumber Mas Indah Plywood.	Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja	Untuk Memahami bentuk penyesuaian perilaku komunikasi yang muncul oleh individu dari latar belakang kultural Jawa dengan Batak dalam tahap pengenalan dan untuk Mengetahui kendala apa saja yang muncul selama proses komunikasi berlangsung.
-------------------	--	---	---

Teori atau Konsep	Kepemimpinan, gaya kepemimpinan, kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan Otoriter, Partisipatif, Delegatif, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja.	Akomodasi Komunikasi
Objek Penelitian	PT Sumber Mas Indah Plywood.	Pabrik Gula Kebon Agung Malang	Kecamatan Tembalang, Semarang
Metodologi Penelitian	deskriptif kualitatif studi kasus	Kuantitatif Studi analisis jalur	Kualitatif
Hasil Penelitian	Karyawan ingin pimpinan mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mau menerima ide dan pendapat dari karyawannya, dan melakukan komunikasi dua arah. Selain itu, karyawan juga menginginkan pimpinan yang tidak hanya suka memberikan perintah saja kepada karyawan tanpa memberikan motivasi kerja kepada karyawannya, karyawan menginginkan pimpinan yang mampu membina hubungan yang baik dan bisa bersikap lebih terbuka dengan karyawannya.	Gaya Kepemimpinan Otoriter lebih berpengaruh dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Bentuk akomodasi komunikasi yang muncul adalah konvergensi. Mereka mengesampingkan atribut-atribut kulturalnya selama proses komunikasi berlangsung. Individu dari latar belakang kultural Jawa cenderung mampu untuk menunjukkan akomodasi komunikasinya, sedangkan individu dari latar belakang kultural Batak mengalami kesulitan. Individu dari latar belakang kultural Jawa melakukan akomodasi komunikasi karena norma dan nilai yang mereka bawa dari kultur Jawa mengajarkan tentang perlunya harmoni dalam masyarakat, yang membuat mereka memiliki kecenderungan untuk menyeimbangkan komunikasi yang terjadi dengan berbagai macam cara. Individu dari kultur Batak melakukan akomodasi komunikasi karena mereka adalah minoritas dari host culture Jawa, dalam sebuah masyarakat biasanya kelompok minoritas selalu

			berusaha untuk diterima kedalam kelompok mayoritas. Alasan tersebut merupakan faktor pendorong mereka untuk melakukan akomodasi komunikasi.
--	--	--	---

Perbedaan penelitian	Adanya penggunaan konsep Kepemimpinan, kinerja karyawan. Membahas masalah atau gaya kepemimpinan. Sedangkan penelitian ini, menggunakan teori akomodasi komunikasi, dan membahas perbedaan komunikasi antara etnis Batak dan etnis Jawa di PT Bank BTPN Semarang.	Pendekatan penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif, Penggunaan teori, yaitu menggunakan Otoriter, Patisipatif, Delegatif, Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja. Penelitian yang peneliti teliti menggunakan akomodasi komunikasi, membahas bagaimana proses komunikasi organisasi yang efektif antara pimpinan-karyawan di PT Bank BTPN Semarang.	Penelitian terdahulu membahas mengenai Pengalaman Akomodasi Komunikasi (Kasus: Interaksi Etnis Jawa dengan Etnis Batak) sedangkan penelitian peneliti membahas bagaimana strategi yang dilakukan untuk penyesuaian dalam komunikasi organisasi.
----------------------	---	--	---

Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.

2.2 Kerangka Teori dan Konsep-Konsep

Teori dan Konsep diperlukan sebagai pedoman dan arahan dalam berfikir guna menyelesaikan masalah dan juga untuk memperkuat pembahasan penelitian pada BAB IV. Berikut adalah teori dan konsep yang akan digunakan dalam penelitian ini.

2.2.1. Teori Akomodasi Komunikasi

Melakukan strategi akomodasi merupakan faktor penting ketika berada dalam lingkungan yang multikultural dan berkomunikasi dengan orang – orang yang berbeda budaya. Akomodasi dapat didefinisikan sebagai kemampuan dalam menyesuaikan, memodifikasi atau mengatur perilaku seseorang dalam responnya terhadap orang lain.

Penelitian ini akan mengkaji tentang bagaimana strategi akomodasi antara pimpinan beretnis Batak dan karyawan yang bertenis Jawa yang berada di PT Bank BTPN Semarang. Untuk mengkaji fenomena ini peneliti menggunakan teori Akomodasi komunikasi sebagai acuan karena topik yang dibahas mengenai komunikasi antar dua etnis, yaitu etnis Batak dan Jawa. Dengan menggunakan teori ini maka dapat memudahkan peneliti mendapat gambaran akan strategi akomodasi yang memiliki latar budaya berbeda dalam berkomunikasi, sehingga teori ini juga relevan dengan obyek penelitian.

Akomodasi didefinisikan menurut West & Turner (2010, h. 447) sebagai kemampuan untuk menyesuaikan, mengubah, atau mengatur sikap seseorang sebagai respon dari sikap atau perilaku orang lainnya. Biasanya akomodasi dilakukan tanpa sadar.

Menurut West & Turner (2014, h. 493), teori akomodasi komunikasi diperkenalkan oleh Howard Giles yang sebelumnya dikenal dengan *speech accommodation theory*, karena teori akomodasi komunikasi ini berpusat kepada premis bahwa kapan pembicara berinteraksi, mereka mengatur pidatonya, mereka mengatur cara bicara mereka, termasuk pola-pola vokal mereka, dan mengakomodasi orang lain dengan gestur. Teori ini bermula pada tahun 1973, saat Giles pertama kali mengemukakan tentang pendapat tentang model mobilitas aksen, yang berasal dari berbagai aksen yang dia dengarkan dalam berbagai situasi interview. Misalnya adalah percakapan di antara berbagai kelompok kebudayaan, masyarakat imigran tertentu, dan lain sebagainya. Dalam Griffin (2015, h. 391), dasar dari teori akomodasi komunikasi adalah ketika antar individu yang berbeda budaya saling berkomunikasi dan kedua orang tersebut akan saling mengakomodasi pada saat berbicara satu sama lain. Hal itu dilakukan untuk dapat diakui oleh orang yang sedang diajak berinteraksi.

Menurut Giles dalam West & Turner (2014, h.494) asumsi dasar dari teori ini adalah:

1. Persamaan dan pertidaksamaan cara berbicara dan perilaku, terjadi pada setiap percakapan. Banyak prinsip dari teori ini yang berakar dari asumsi pertama. Seperti misalnya adalah pengalaman seseorang di masa lampau. Berbagai pengalaman dan latar belakang masa lampau ini akan menentukan sejauh mana seseorang akan mengakomodasi yang lain. Semakin mirip

- sikap dan kepercayaan seseorang dengan orang lain, semakin seseorang akan tertarik dan mengakomodasi orang lain.
2. Sikap yang dirasakan dari sebuah percakapan dan perilaku individu akan menentukan bagaimana seseorang mengevaluasi perilaku orang lain. Asumsi kedua dari teori ini merujuk pada evaluasi dan persepsi. Persepsi adalah proses menandatangani dan menginterpretasikan suatu pesan. Evaluasi adalah proses untuk menilai sebuah percakapan yang telah dilakukan. Biasanya seseorang mempersepsikan terlebih dahulu tentang atmosfer bagaimana berjalannya sebuah percakapan, lalu kemudian seseorang akan mengevaluasi jalannya percakapan yang telah dilakukan. Ada percakapan-percakapan dimana seseorang mengevaluasi percakapan tersebut, kemudian orang tersebut akan mengekspresikan kegembiraan, kesedihan, dan dukungan tertentu.
 3. Bahasa dan perilaku memberitahukan atau menginformasikan tentang status sosial, dan dari kelompok mana mereka berasal. Asumsi ketiga dari teori akomodasi komunikasi ini menyinggung tentang efek bahasa terhadap orang lain, khususnya bahasa yang mempunyai kemampuan untuk mengkomunikasikan status dan kelompok antara pihak komunikator satu dengan yang lainnya. Wujud nyata dari pendapat ini adalah bagaimana seorang pembicara (speaker) yang mempunyai status lebih tinggi dibandingkan pihak yang diajak berbicara (hearer).
 4. Akomodasi bervariasi dilihat dari segi kepantasan, dan norma-norma menuntun proses akomodasi tersebut. Asumsi keempat berkaitan erat

dengan isu dan norma kepantasan sosial (social appropriateness). Seseorang bisa mencatat bahwa akomodasi bervariasi dan berakar dari penggunaan norma-norma. Norma adalah ekspektasi atau pengharapan dari perilaku di dalam sebuah percakapan.

Dalam West & Turner (2014, h. 499), terdapat tiga cara atau strategi dalam beradaptasi untuk berkomunikasi dengan orang yang memiliki latar budaya berbeda, yaitu:

a. Konvergensi : Melebur Pandangan

Konvergensi adalah kemampuan beradaptasi yang dilakukan oleh individu dengan menyesuaikan perilaku komunikasi, sehingga serupa dengan lawan komunikasinya. Orang dapat beradaptasi dengan kecepatan bicara, nada berbicara, cara tersenyum, pandangan mata, dan perilaku verbal dan non verbal lainnya. Menurut Giles dalam Griffin (2015, h.392), strategi konvergensi adalah strategi atau cara yang dilakukan oleh seseorang untuk menyesuaikan perilaku komunikasinya agar menjadi serupa dengan individu yang sedang diajak bicara. Salah satu caranya adalah menyesuaikan gaya berbicara yang sesuai dengan lawan bicaranya. Lalu strategi konvergensi ini menjadikan komunikator untuk memfasilitasi kekurangan yang ada dan menghasilkan penghargaan timbal balik. Persepsi dan perilaku orang lain menjadi hal yang diamati seseorang bila ingin melakukan strategi konvergensi. Seperti contoh, ketika orang dewasa berbicara dengan anak kecil. Orang dewasa akan mengikuti cara berbicara

anak kecil, agar anak kecil tersebut merasa senang dan dapat berkomunikasi dengan orang dewasa. Menurut Giles dalam Griffin (2015, h.391-402), bentuk akomodasi itu tergantung dari usaha individu dalam mendapatkan pengakuan, salah satu caranya dengan menyesuaikan gaya komunikasi dengan lawan bicaranya. Menurut Ryan dkk dalam West & Turner (2014, h. 502), ketika konvergensi dianggap baik, ini dapat meningkatkan dialog, ketika dianggap buruk, itu dapat memecah interaksi. Jika seseorang berbicara atau berperilaku dengan gaya yang serupa dengan individu yang diajak bicara, konvergensi dapat dirasakan dengan baik. Tetapi berkumpul untuk mengejek, menggoda, atau menggurui kemungkinan besar akan dianggap negatif. Contohnya, ketika seorang anak muda berbicara dengan lansia. Lansia tersebut memiliki gangguan pendengaran dan anak muda tersebut berbicara dengan nada yang keras, tetapi bukan berarti kasar atau membentak, hanya menyesuaikan volume nada bicara, agar lansia tersebut dapat mendengar apa yang dikatakan anak muda itu, sehingga strategi konvergensi yang dijalankan oleh anak muda itu berjalan dengan baik dan membuat komunikasi lancar.

b. Divergensi : Hiduplah perbedaan

Giles dalam West & Turner (2014, p.503) menyebutkan bahwa divergensi adalah strategi ketika seseorang akan menonjolkan perbedaan verbal dan nonverbal antara mereka dan orang lain. Divergensi didefinisikan sebagai strategi komunikasi yang digunakan untuk menunjukkan perbedaan verbal dan nonverbal antarindividu. Berbeda dengan konvergensi, divergensi

terjadi ketika tidak ada upaya dari seseorang untuk menunjukkan kesamaan dengan orang yang diajak berkomunikasi. Jika dilihat dari konteks komunikasi antarbudaya, seseorang yang menggunakan strategi divergensi akan menggunakan aksen budaya yang dianut. Divergensi juga terjadi karena seseorang ingin menunjukkan bahwa yang lainnya kurang berkuasa. Divergensi cenderung terjadi karena lawan bicara dalam percakapan dipandang sebagai anggota dari kelompok yang tidak diinginkan dan dianggap memiliki sikap-sikap yang tidak menyenangkan.

- c. Akomodasi berlebihan: Miskomunikasi dengan tujuan akomodasi berlebihan atau *overaccommodation* adalah strategi untuk melakukan upaya berlebihan dalam memodifikasi, mengatur, atau merespons individu. Efek dari akomodasi berlebihan ini adalah lawan bicara seseorang akan merasa buruk atau bersalah. Jane dalam West & Turner (2014, h.504), mengamati bahwa akomodasi berlebihan adalah istilah yang dikaitkan dengan perilaku orang yang, meskipun bertindak dengan niat baik, sebaliknya dianggap sebagai menggurui atau merendahkan. Terdapat tiga jenis akomodasi berlebihan, yaitu:

- a. Akomodasi Berlebihan Sensoris (*Sensory Overaccommodation*)

Ketika seseorang berkomunikasi dengan lawan bicaranya, ia beradaptasi secara berlebihan yang dianggap terbatas dalam kemampuannya, seperti fisik, linguistic, atau yang lainnya.

- b. Akomodasi Berlebihan Ketergantungan (*Dependency Overaccommodation*)

Terjadi ketika komunikator memposisikan komunikan sebagai seseorang yang statusnya lebih rendah. Komunikan juga percaya bahwa komunikator yang mengendalikan percakapan untuk kepentingan menonjolkan status yang lebih tinggi dibanding dengan dirinya.

c. Akomodasi Berlebihan Intergroup (*Intergroup Overaccommodation*)

Ketika komunikator menempatkan komunikan dalam suatu kelompok budaya tertentu, namun ia gagal untuk memperlakukan keunikan dari masing-masing individu atau komunikan. Dalam hal ini, identitas individu tidak muncul sehingga menjadi penghalang utama bagi terciptanya komunikasi yang efektif.

Berdasarkan teori Howard Giles tersebut, dapat disimpulkan bahwa akomodasi merupakan sikap menyamakan atau membedakan gaya komunikasi, tergantung dengan tujuan komunikasi yang diharapkan (misalnya ingin disukai, ingin memperkuat jati diri, ingin menunjukkan perbedaan). Terdapat dua jenis akomodasi komunikasi yang penggunaannya harus disesuaikan dengan situasi dan tujuan, yakni konvergensi (menyamakan) dan divergensi (membedakan). Dalam proses akomodasi tersebut, dikenal juga *over-accomodation*, yakni label yang dirasa terlalu berlebihan oleh pendengar, yang ia peroleh dari pembicara. Pada akhirnya, akomodasi yang tidak tepat sasaran dapat membentuk sikap negatif terhadap pembicara.

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Penelitian ini menggunakan konsep komunikasi organisasi. Suatu akomodasi komunikasi di organisasi tidak akan tercapai tanpa adanya komunikasi organisasi yang baik. Berikut penjelasan dari komunikasi organisasi:

2.2.1.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Komunikasi adalah hal yang paling penting dalam sebuah organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide di antara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang hendak dicapai.

Menurut Kreps 1986 dalam Suwatno (2018, h.17), komunikasi organisasi adalah kolektivitas sosial di mana orang-orang mengembangkan pola interaksi rutin dalam upaya mengkoordinasikan kegiatan dan usaha dalam mencapai tujuan pribadi maupun kelompok yang sedang berlangsung. Suwatno (2018, h.17) menyatakan bahwa komunikasi organisasi terdiri atas lima ciri penting, yaitu adanya kolektivitas sosial, tujuan organisasi dan individu, aktivitas yang terkoordinasi, struktur organisasi, serta penyematkan organisasi dengan lingkungan organisasi lain.

Sistem komunikasi organisasi sangat berharga untuk menjaga hubungandan keterkaitan kerja setiap unsur di dalamnya. Komunikasi yang baik akan memberikan manfaat yang baik pula, antara lain meningkatkan motivasi kerja, produktivitas, mempermudah dalam mencapai target, membangun semangat tim, meningkatkan loyalitas, meminimalisir *turnover*, mencegah kesalahan kerja, dan menurunkan konflik antarkaryawan Alvonco (2014, h. 2-3).

Komunikasi organisasi, dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi, ia adalah organisasi itu sendiri. Komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu, bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi (Wayne and Peace, 2006, h. 31-35)

2.2.1.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial, organisasi sosial, komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam

organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan lain-lain.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

Atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- a. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
- b. Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
- c. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
- d. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Berkaitan dengan pesan atau message, pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi karyawannya daripada memberikan perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan jika pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan sarana yang memungkinkan karyawan untuk dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan majalah dan bacaan khusus dalam organisasi dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama pada jam istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan kunjungan wisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

5. Fungsi Manajer Subordinasi

Fungsi komunikasi dalam tingkatan Manajer-Subordinasi atau disebut dalam proses komunikasinya disebut dengan *Down the Line* meliputi : a) Pengarahan pelaksanaan tugas (*Job Instructions*); b) Perancangan peran komunikasi/informasi untuk menghasilkan pemahaman dalam pelaksanaan tugas (*Job Rationale*); c) Memberikan informasi tentang pelaksanaan prosedur organisasi (*Organizational Procedures and Practices*); d) Memberikan umpan balik (*feedback*) tentang

pelaksanaan tugas; e) Pengarahan tentang misi yang akan dicapai (*A sense of mission indoctrination of goals*).

6. Fungsi Subordinasi

Secara fungsional pada tingkatan antara subordinasi atau disebut dengan istilah *Horizontal Communication*, meliputi : a) Mendukung pengembangan sosio-emosional (*sosio-emotional support*) di antara kelompok; b) Mengkoordinasi proses bekerja di antara kelompok; c) Menyebarkan tempat-tempat pengawasan di dalam organisasi.

7. Fungsi Subordinasi-Manajer

Pada tingkatan ini disebut dengan istilah *up the line* atau yang lebih populer *bottom up* secara fungsional meliputi : a) Berkomunikasi mengenai diri, penampilan dan masalah; b) Berkomunikasi tentang masalah yang dihadapi bersama; c) Mengetahui keputusan yang seharusnya dan bagaimana solusinya.

2.2.1.3 Peranan Komunikasi Organisasi

Dalam setiap organisasi yang diisi oleh sumber daya manusia, ada yang berperan sebagai pemimpin, dan sebagian besar lainnya berperan sebagai anggota/karyawan. Semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut akan melakukan komunikasi. Tidak ada organisasi tanpa komunikasi, karena komunikasi merupakan bagian integral dari organisasi.

Komunikasi diibaratkan sebagai sistem yang menghubungkan antar orang, antar bagian dalam organisasi, atau sebagai aliran yang mampu membangkitkan kinerja orang - orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut. Efektivitas organisasi terletak pada efektivitas komunikasi, sebab komunikasi itu menjadi hal penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama antara pengirim informasi dengan penerima informasi pada semua tingkatan dalam organisasi. Selain itu, komunikasi juga berperan untuk membangun iklim organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi. Adapun peranan komunikasi organisasi antara lain :

1. Peranan antarpersonal

Wewenang yang formal dari seorang manajer secara langsung akan menimbulkan 3 peranan yang meliputi hubungan antarpersonal, yaitu sebagai berikut :

- a. Peranan tokoh

Disebabkan oleh kedudukannya sebagai kepala suatu unit organisasi, seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan/seremonial. Karena ia adalah seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara yang di kantornya sendiri, ia juga diundang pihak luar untuk menghadiri berbagai kegiatan upacara, misalnya pembukaan sebuah proyek, ulang tahun suatu instansi, pernikahan rekan kerja, dan sebagainya. Jelas bahwa di kantor sendiri seorang manajer akan tampil menjadi komunikator dan pada kesempatan itu pula ia memberikan penerangan, penjelasan, himbauan, ajakan, dan lain-lain.

b. Peranan pemimpin

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar tekun dalam bekerja.

Menurut Khomsahrial Romli, *loc. Cit.* h. 98, untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka pimpinan harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan dengan suasana kerja yang seperti itu akan mendapat hasil yang memuaskan.

c. Peranan Penghubung

Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa para manajer menghabiskan waktunya berhubungan dengan orang-orang di luar organisasinya sama dengan waktu yang dipergunakan untuk berhubungan dengan bawahannya. Temuan lainnya menunjukkan bahwa waktu yang digunakan untuk berhubungan dengan atasannya sendiri ternyata sangat sedikit.

Dari ketiga jenis peranan yang termasuk ke dalam peranan antar personal tersebut tampak bahwa komunikasi yang dilakukan oleh manajer berlangsung secara antar personal. Dalam melaksanakan peranannya itu meskipun sering kali tidak formal, banyak informasi diperoleh manfaatnya bagi pengembangan organisasi dan pembinaan perilaku organisasional para karyawannya. Informasi mengenai kebijakan perintah atau pengaruh politik tokoh organisasi tertentu mungkin dapat diperoleh lebih cepat dengan kontak relasi pribadi seperti melalui pengumuman resmi. Kecepatan informasi yang diperoleh adalah faktor penting dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

2. Peranan Informasi

Dalam organisasi, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi yang mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional meliputi peranan-peranan sebagai berikut:

a. Peranan monitor

Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan menerima informasi juga.

b. Peranan Penyebar

Sebagai kebalikan dari peranan dari penghubung peranan manajer sebagai penyebar seorang manajer menerima menghimpun informasi dari luar organisasi untuk kemudian disebarkan ke bawahannya. Si manajer mengkomunikasikan informasi yang diperoleh dari luar kepada bawahannya karena bawahannya tidak banyak kesempatan memperoleh informasi dari luar yang penting bagi kepentingan organisasi.

c. Peranan juru bicara

Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antar pribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi.

Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia memberikan informasi dalam rangka pengembangan organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa menyebarkan dan mencari informasi sudah pasti bukan menjadi

tujuan organisasi. Informasi merupakan data yang penting dalam proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Manajer memegang peranan yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam kewenangannya yang formal ia dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang baru dan penting, dalam kedudukannya sebagai pusat syaraf yang formal ia memperoleh organisasinya berjalan sesuai dengan peraturannya sebagaimana yang seharusnya.

3. Peranan pengambil keputusan

Menyebarkan dan mencari informasi sudah pasti bukan menjadi tujuan organisasi. Informasi merupakan data yang penting dalam proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Manajer memegang peranan yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam kewenangannya yang formal ia dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang baru dan penting, dalam kedudukannya sebagai pusat syaraf yang formal ia memperoleh informasi yang lengkap dan aktual untuk mengambil keputusan yang strategis yang menentukan "nasib" perusahaan. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini:

1. Peranan Wiraswasta

Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.

Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang di awasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.

2. Peranan Pengendali Gangguan

Dalam peranannya sebagai pengendali gangguan, seorang manajer dengan sendirinya menanggapi setiap tekanan yang menimpa dirinya. Dalam hal ini, perubahan yang terjadi adalah di luar pengawasannya. Manajer bertindak karena tekanan situasi tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, pekerja mogok, para pelanggan menghilang dan pindah ke perusahaan lain, para pemasok menarik diri. Timbulnya gangguan bukan saja karena manajer kurang tanggap terhadap situasi, tapi juga karena tidak bisa membayangkan konsekuensi yang dapat timbul karena kegiatan-kegiatan yang dilakukannya

3. Peranan penentu sumber

Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan.

Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan - keputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.

4. Peranan Perunding

Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang hal-hal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan ke karyawan. Bagi manajer, perundingan merupakan gaya hidup karena hanya manajer yang mempunyai wewenang untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat, dan merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

2.2.1.4 Jenis Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi internal dapat didefinisikan sebagai bentuk pertukaran informasi dan juga ide di dalam organisasi meliputi hubungan antar pegawai dan juga pimpinan. Misalnya, gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan, dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horisontal dan vertikal di dalam perusahaan, sehingga pekerjaan berjalan (operasi dan manajemen). Komunikasi formal dibedakan menjadi empat, yaitu Mulyana (2013, h. 184):

a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Komunikasi ke bawah mempunyai fungsi pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi, dan evaluasi.

b. Komunikasi Ke atas (upward communication)

Menurut Muhammad (2014, h. 116) Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan, tipe pesan adalah integrasi dan pembaruan.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa komunikasi ke atas merupakan sumber informasi yang penting dalam pembuatan keputusan, karena dengan adanya komunikasi ini, pimpinan dapat mengetahui bagaimana pendapat bawahan tentang atasan, pekerjaan mereka, teman-temannya yang sama bekerja dan mengenai organisasi. Karena pentingnya komunikasi ini, maka organisasi atau perusahaan perlu menyusun programnya.

c. Komunikasi Horizontal

Menurut Muhammad (2014, h. 121). Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas - tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi

Keberadaan komunikasi horizontal tentu tidak terlepas dari tujuannya seperti, untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana kegiatan, memecahkan masalah, memperoleh pemahaman bersama, mendamaikan, merundingkan, dan menengahi perbedaan juga untuk menumbuhkan dukungan antar pesonal.

d. Komunikasi Lintas Saluran

Menurut Mulyana (2013 h. 199) Komunikasi yang terjadi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Komunikasi ini merupakan komunikasi yang memotong jalur vertikal dan horizontal. Sebagai contoh, anggota staf junior dapat langsung pergi ke atasannya dan telepon, email atau mengunjungi senior di area lain untuk mendapatkan informasi. Beberapa penelitian mengatakan bahwa dalam organisasi yang memiliki *low performing*, komunikasi diagonal digunakan oleh staf untuk mencari informasi dalam permintaan pantas keberadaan prosedur kerja, ketika dalam organisasi *high performing*, komunikasi diagonal digunakan staf untuk menyelesaikan masalah kerja yang sulit dan kompleks. Ketika komunikasi diagonal menjadi tanda fleksibilitas sebagai contoh, dalam organisasi organik ini jelas sekali dapat menyebabkan masalah bahkan lebih ekstrimnya lagi menyebabkan kerusakan.

Baik komunikasi horizontal maupun komunikasi lintas saluran mencakup hubungan lateral yang penting bagi komunikasi organisasi yang efektif. Hal tersebut berkaitan dengan komunikasi posisional yang meliputi aliran informasi antara orang-orang yang menduduki jabatan dalam organisasi, baik dari posisi yang sama ataupun berlainan. Keadaan tersebut menghasilkan satu jaringan informasi komunikasi pribadi atau lebih. Komunikasi posisional biasanya diartikan sebagai komunikasi formal, sedangkan komunikasi pribadi diartikan sebagai komunikasi informal. Komunikasi lintas saluran terjadi di setiap organisasi. Komunikasi lintas saluran ini biasanya dilakukan antara karyawan dengan orang lain yang bukan atasan maupun bawahan mereka. Contohnya di organisasi besar, atasan tidak hanya mengawasi bawahannya saja tetapi bisa juga mengawasi kerja karyawan lainnya dan bawahan juga bisa berkomunikasi dengan atasan lain selain atasan mereka.

2.2.2 Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi organisasi

Sebelum memahami gaya kepemimpinan terlebih dahulu memahami apa itu kepemimpinan. Definisi kepemimpinan menurut Sutikno (2014, h. 16), bahwa kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinnya.

Gaya kepemimpinan merupakan aspek penting untuk mencapai dan meningkatkan keberhasilan kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi. Menurut Thoha (2013, h. 49) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Sedangkan menurut Rivai (2014, h. 42) menyatakan Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung mengenai keyakinan seorang pimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya adalah gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Dalam prakteknya, seorang pemimpin ketika mengolah sumber daya manusia dalam organisasi untuk mau mengikuti perintahnya, dan pada akhirnya bisa mencapai tujuan yang ingin dicapai tentu memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda antara satu dengan yang lain.

2.2.2.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Blake dan Mouton dalam Pace dan Faules (2015, h. 280) teori kisi kepemimpinan menjelaskan gaya kepemimpinan melalui lima jenis gaya yaitu, pertama gaya pengalah (*Impoverished Style*). Pemimpin gaya pengalah memiliki sifat pengalah atau pasif di dalam kepemimpinannya, ditandai dengan kurangnya

perhatian terhadap produksi. Pemimpin gaya pengalah tidak dapat mengambil keputusan dan hanya mengambil keputusan yang telah dibuat oleh orang lain. Apabila terjadi konflik di dalam organisasi, pemimpin dengan Gaya Pengalahakan lari dari masalah dan menghindari konflik tersebut. Sehingga perannya sebagai seorang pemimpin kurang terlihat.

Kedua yaitu Gaya Pemimpin pertengahan (*Middle-of-the-Road Style*). Pemimpin dengan gaya ini memikirkan produksi dan pegawai secara seimbang. Pemimpin yang mencari jalan paling aman untuk menghindari konflik atau permasalahan dalam organisasi. Gaya pemimpin pertengahan tidak pernah memihak apabila terjadi perbedaan di dalam organisasi.

Ketiga yaitu Gaya Tim (*Team Style*). Gaya Tim adalah gaya kepemimpinan yang ideal di dalam suatu organisasi, karena memikirkan dan menaruh perhatian yang tinggi terhadap tugas dan pegawai. Pemimpin dengan gaya ini melibatkan pegawai untuk ikut terlibat mengambil peran di dalam organisasi. Pemimpin dengan Gaya Tim menghargai dan mendengarkan ide dan pendapat pegawai, sehingga menimbulkan rasa saling memercayai dan saling mempengaruhi antara pemimpin dengan pegawai.

Keempat yaitu Gaya Santai (*Country Club Style*). Pemimpin gaya santai kurang memperhatikan produksi organisasi tetapi menaruh perhatian yang tinggi dengan pegawainya. Pemimpin dengan gaya ini lebih mengutamakan hubungan yang terjalin antara sesama manusia di dalam organisasi dibandingkan keuntungan organisasi. Peran sebagai pemimpin kurang terlihat dalam Gaya Santai,

dikarenakan lebih banyak membantu dan menolong dibandingkan memimpin pegawainya.

Terakhir yaitu Gaya Kerja (*Task Style*). Pemimpin yang berfokus pada produksi tetapi tidak memperhatikan pegawainya. Pemimpin gaya kerja berfokus pada efisiensi pekerjaan yang dilaksanakan di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin dengan Gaya Kerja tidak memikirkan pegawainya dalam mengambil sebuah keputusan, melainkan memikirkan yang terbaik untuk organisasi walaupun dapat merugikan pegawai.

Jon L. Perce dan John W. Newstrom dalam Kaswan (2019, h.2) menjelaskan kepemimpinan adalah “Fenomena sosiologis (sebuah proses) yang melibatkan latihan pengaruh yang disengaja yang dilakukan oleh satu orang atas satu atau lebih individu lain, dalam upaya untuk memandu aktivitas menuju pencapaian beberapa tujuan bersama, sebuah tujuan yang membutuhkan tindakan interdependent di antara anggota kelompok” Oleh sebab itu kepemimpinan merupakan fenomena sosiologis atau proses yang melibatkan penggunaan pengaruh oleh seseorang terhadap satu orang lain atau lebih, dalam upaya memandu aktivitas untuk mencapai sasaran bersama, sasaran yang memerlukan tindakan interdependensi di antara para anggota organisasi. Hal ini berarti bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang sebagian dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin menjalin hubungan dengan pengikut atau anggota organisasinya.

Dalam mempengaruhi perilaku bawahannya seorang pemimpin harus mempunyai gaya kepemimpinan. Beberapa ahli juga mengemukakan pendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2013 h. 49) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan terbagi menjadi dua kategori gaya yang ekstrem yaitu :
 - a. Gaya kepemimpinan otokratis, gaya ini dipandang sebagai gaya yang berdasarkan kekuatan posisi dan penggunaan otoritas.
 - b. Gaya kepemimpinan demokratis, gaya ini dikaitkan dengan kekuatan personal dan keikutsertaan para pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

2. Gaya kepemimpinan menurut Sutikno (2014, h. 35), mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut:
 - a. Tipe Otokratik

Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan ke-akuannya dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.
 - b. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Di sini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

c. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

d. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu

memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

e. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan sistem perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

f. Tipe Pseudo-demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik

hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang lebih halus dan samar-samar.

g. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya si pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui musyawarah untuk mencapai mufakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota dapat berpartisipasi secara aktif

2.2.2.3 Pendekatan Manajemen dalam Organisasi

Pertimbangan dasar lain di dalam desain dan fungsi organisasi sehari-hari yang secara langsung melibatkan komunikasi harus dilakukan dengan manajemen. Organisasi membutuhkan suatu proses perencanaan, pengambilan keputusan, pengawasan keuangan, memantau kegiatan organisasi, mengkoordinasi kegiatan seluruh bagian, mengevaluasi keberfungsian organisasi dalam perbandingan dengan organisasi lain dan lingkungan. Semua aspek ini biasanya disebut fungsi manajemen.

Dalam organisasi, manajemen adalah elemen penting, formal dan sangat terlihat dalam fungsi sehari-hari dan jangka panjang. Seperti fungsi kepemimpinan, fungsi manajemen dapat terpusat juga distributif. Fungsi manajemen yang distributif menyebarkan kewenangan kepada berbagai tingkatan orang dalam organisasi kelompok, terjadi dalam manajemen partisipatif atau *participatory management*.

Brent de Rubent (2013, h. 329-336) menjelaskan ada beberapa teori dalam pendekatan manajemen, yaitu:

Sebagian besar orientasi yang dikaitkan dengan manajemen tergantung kepada pandangan tentang hakikat manusia di dalam sebuah organisasi. Secara tradisional, para ahli telah mengidentifikasi ada tiga aliran pemikiran tentang hakikat manusia. Masing-masingnya, mengajukan seperangkat prinsip dan asumsi tentang bagaimana individu berperilaku dalam organisasi, dan masing-masing memiliki implikasi sendiri terhadap fungsi manajemen dan komunikasi yang harus dilakukan. Perspektif yang keempat menjadi populer dalam beberapa tahun terakhir sebagai berikut:

1. Mazhab Manajemen Saintifik

Pendekatan manajemen saintifik terhadap perilaku organisasi adalah sebuah kumpulan yang dikembangkan oleh praktisi bisnis dan akademisi. Figure penting bidang ini adalah Frederick W. Taylor. Dalam bukunya *Scientific Management* (1911). Frederick mengonstruksi filsafat dan teori-teori untuk pendekatan ini. Dalam pandangan ini, manusia dalam organisasi didorong terutama oleh keuntungan materi. Sebagai implikasinya,

produktivitas yang maksimum dianggap akan dapat tercapai jika para pekerja punya kejelasan tentang apa yang harus mereka lakukan, kepada siapa bertanggung jawab, dan apa yang pantas mendapat keuntungan.

Pada intinya, kemudian pandangan saintifik memandang organisasi sebagai sebuah mesin, seumpama mesin sebuah organisasi akan menjadi efektif sejauh mana ia beroperasi secara efisien. Para pekerja adalah roda vital mesin organisasi, dan dapat dimotivasi utamanya oleh pertimbangan yang berhubungan dengan uang. Tugas seorang manajer adalah untuk merancang kerja dan lingkungannya dalam rangka mencapai produktivitas maksimal dan menguntungkan melalui penggunaan kewenangan formal disertai penggunaan saluran komunikasi perintah dari atasan ke bawahan yang juga formal.

Sebuah struktur organisasi yang khusus dan jelas, spesialisasi pekerjaan, gaji yang layak, peraturan yang resmi, beserta garis yang tegas antara wewenang dan tanggungjawab, dianggap sebagai hal-hal yang mendasar. Tujuan dari komunikasi adalah untuk menyediakan informasi kepada pekerja yang dengannya akan menjadi jelas tugas-tugas yang harus dilakukan beserta imbalan uangnya, menurut tingkat keberhasilan penyelesaiannya.

2. Mazhab Hubungan Antar manusia

Pandangan ini memberikan sedikit pandangan mekanistik terhadap perilaku manusia di dalam organisasi. Orang dilihat sebagai makhluk yang juga dimotivasi oleh tujuan-tujuan sosial, sebagaimana mereka dimotivasi

oleh tujuan ekonomi. Karena itu, para pekerja diyakini akan termotivasi sangat tinggi ketika mereka terlibat secara sosial bersama kolega, dan ketika mereka turut terlibat di dalam pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka sendiri.

Dalam aliran pemikiran ini, komunikasi dipandang sebagai alat untuk memfasilitasi interaksi sosial dan partisipasi di dalam pengambilan keputusan organisasi. Meraih tujuan ini dianggap sebagai fungsi utama dari manajemen.

3. Mazhab Pendekatan Sistem

Perspektif sistem memandang individu, hubungan, kelompok dan organisasi berinteraksi dan saling tergantung satu sama lain dan dengan lingkungannya. Perilaku manusia di dalam organisasi tujuan, peran, aturan budaya, iklim, jaringan, dan sebagainya. Secara berbarengan, organisasi juga tampak terpengaruhi oleh individu, hubungan dan kelompok yang membentuknya.

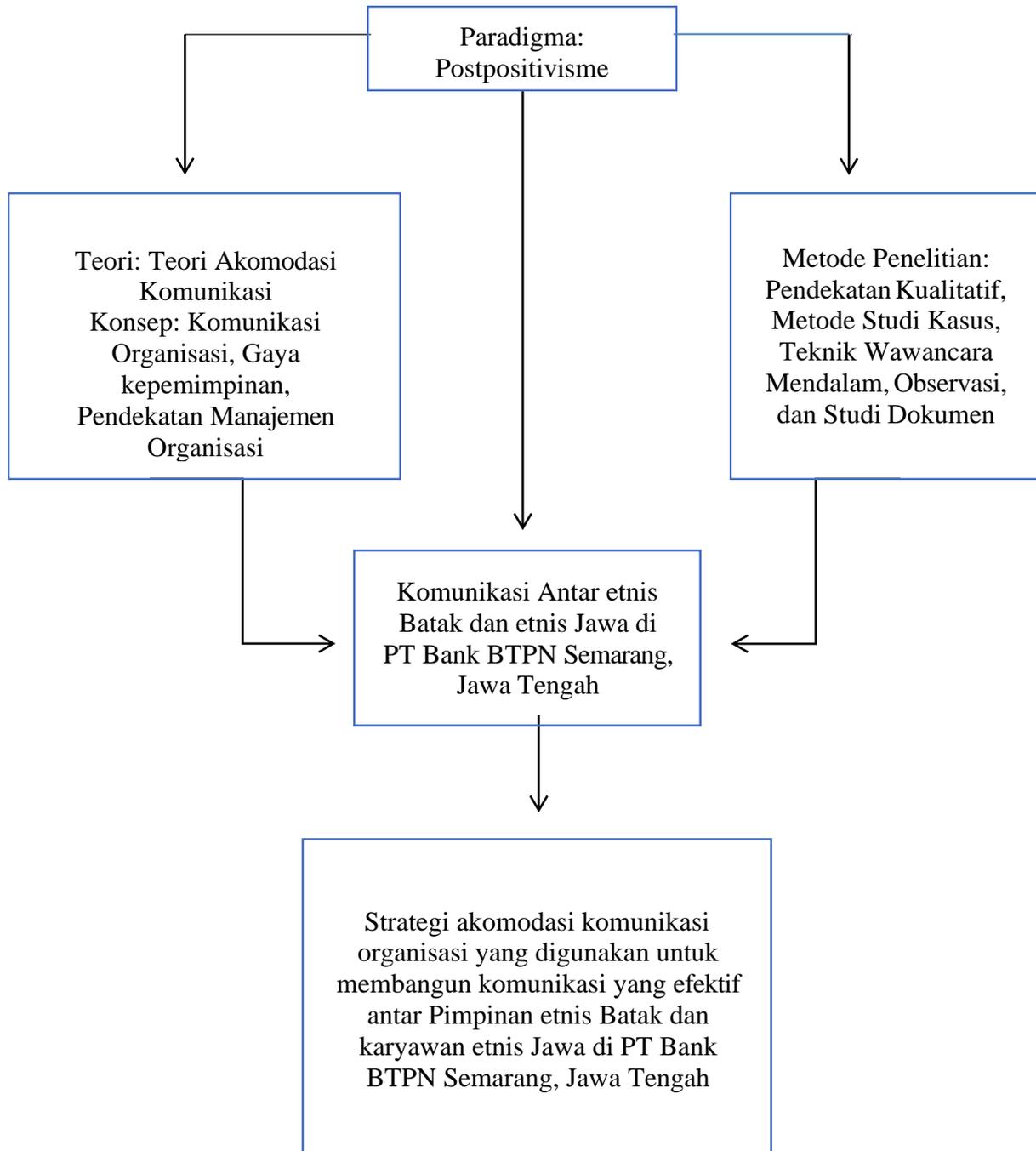
Komunikasi dilihat sebagai proses melalui mana organisasi muncul dan berkembang dan menjadi dasar bagi individu, hubungan dan kelompok, dan organisasi berkaitan satu sama lain dan dengan lingkungannya. Komunikasi juga melayani pengambilan keputusan dan pengendalian sistem sebagai keseluruhan dalam usahanya beradaptasi dengan lingkungannya. Dalam perspektif ini, komunikasi dan sistem informasi yang efektif guna memudahkan interaksi, koordinasi dan kemampuan berorganisasi.

Meninjau ulang ketiga mazhab manajemen saintifik, hubungan manusia, dan pendekatan system merupakan langkah yang berguna untuk menyoroti perbedaan antara konsep perilaku manusia dalam organisasi dan implikasi-implikasinya bagi fungsi manajemen dan fungsi komunikasi. Ketiga perspektif itu menyediakan kerangka kerja yang luas untuk berfikir tentang manajemen dan komunikasi dan berfungsi sebagai acuan bagi pendekatan yang lebih spesifik untuk praktik manajemen.

2.3 Kerangka Pemikiran

Guna mempermudah dalam memahami teori / konsep penelitian, gambaran secara ringkas dapat tergambarkan sebagai berikut:

Diagram 3.1 Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: Data Olahan Penelitian, 2020.