BAB II

KERANGKA TEORI/ KERANGKA KONSEP

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya berfungsi untuk menganalisis dan memperkaya pembahasan penelitian, serta menjadi pembeda dengan penelitian yang sedang dilakukan. Dalam penelitian ini terdapat enam jurnal penelitian sebelumnya yang disertakan.

Beberapa persamaan yang dimiliki oleh penelitian-penelitian terdahulu yang dicantumkan, diantaranya ketiga penelitian yaitu penelitian pertama, kedua dan ketiga merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survei online melalui kuesioner. Sedangkan ketiga penelitian lain yaitu penelitian keempat, kelima dan keenam merupakan penelitian kualitatif yang menggunakan metode penelitian wawancara mendalam dan metode observasi.

Selain itu, penelitian pertama, kedua dan ketiga memiliki lingkup penelitian yang sama yaitu berbagai organisasi perusahaan di Amerika Serikat. Sedangkan lingkup penelitian keempat adalah organisasi Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU) Kota Surabaya. Lingkup penelitian kelima adalah hotel Pulman Bali Legian Beach. Untuk penelitian keenam, ruang lingkup penelitian adalah Persatuan Sepak Bola Indonesia (PSIS) Semarang.

Selanjutnya fokus dari penelitian pertama adalah gaya kepemimpinan organisasi yang mempengaruhi komunikasi internal dengan membangun hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi simetris, dan hasil sikap dan perilaku karyawan (Men, 2014). Sedangkan penelitian terdahulu kedua berfokus melihat hubungan antara hubungan karyawan-organisasi dan gaya kepemimpinan otentik, komunikasi internal simetris, dan budaya organisasi (Men & Jiang, 2016). Penelitian terdahulu ketiga berfokus untuk mengukur ketahanan organisasi dalam krisis

dapat dicapai melalui komunikasi internal yang strategis dan pembangunan hubungan dengan karyawan (Kim, 2021).

Lalu penelitian terdahulu keempat berfokus mengenai bagaimana pola komunikasi yang dijalankan organisasi IPNU, struktur pimpinan dengan anggota organisasi, dan pimpinan tingkat atas Pimpinan Wilayah IPNU (Azam & Syueb, 2017). Sedangkan fokus penelitian terdahulu kelima adalah untuk mengetahui jenis gaya komunikasi yang terbentuk dalam membangun iklim komunikasi di kantor reservasi Pullman Bali Legian Beach (Panuju & Narena, 2019). Untuk penelitian terdahulu yang terakhir, fokus penelitian adalah mendeskripsikan iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemi Covid-19 (Aldizza & Santosa, 2021).

Dari keenam penelitian terdahulu yang diambil oleh peneliti, semuanya berhubungan dengan salah satu teori dan konsep yang ingin diteliti oleh peneliti dalam penelitian ini yaitu teori komunikasi organisasi, teori gaya kepemimpinan ataupun konsep iklim komunikasi organisasi terutama dalam lingkup komunikasi organisasi secara internal. Hal ini dapat dilihat dari penelitian terdahulu pertama, kedua dan ketiga yang sama-sama menggunakan Teori Komunikasi Internal dan Konsep Gaya Kepemimpinan.

Kemudian penelitian terdahulu pertama dan ketiga juga sama-sama menggunakan Konsep *Employee Organizational Relationships* (EOR), sedangkan penelitian kedua menggunakan Teori *Employee Relationship Management*. Kemudian penelitian terdahulu keempat menggunakan konsep pola komunikasi. Untuk penelitian kelima menggunakan Teori Komunikasi Organisasi dan Teori Gaya Komunikasi.

Melalui pembahasan persamaan dan perbedaan dari keenam penelitian terdahulu diatas, peneliti menawarkan beberapa kebaruan. Kebaruan penelitian yang pertama berupa penggabungan dari pembahasan mengenai strategi pola komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan. Dimana dari kebanyakan penelitian terdahulu yang peneliti temui membahas

mengenai pola komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan secara terpisah. Penelitian-penelitian terdahulu lebih banyak membahas mengenai hubungan antara budaya organisasi dan gaya kepemimpinan atau pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Selain itu dalam penelitian ini, peneliti juga mengaitkan strategi pola komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan dalam membangun suatu iklim organisasi. Hal ini karena peneliti melihat gaya kepemimpinan dalam organisasi saja tidaklah cukup untuk membangun iklim komunikasi organisasi yang baik bagi organisasi, tetapi diperlukan juga strategi dalam menerapkan pola komunikasi organisasi yang sesuai.

Kebaruan lain yang ditawarkan penelitian ini adalah mengambil sudut pandang penelitian dari ilmu komunikasi dengan menggunakan jenis penelitian kualitatif dengan metode studi kasus. Dimana topik gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sendiri telah menjadi topik yang banyak dan lumrah dibahas dengan sudut pandang ilmu manajemen menggunakan jenis penelitian kuantitatif.

UMN
UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Linjuan Rita Men, 2014	Linjuan Rita Men & Hua Jiang, 2016	Young Kim, 2021
1.	Judul Penelitian	Why Leadership Matters to Internal Communication: Linking Transformational Leadership, Symmetrical Communication, and Employee Outcomes.	Cultivating Quality Employee-Organization Relationships: The Interplay among Organizational Leadership, Culture, and Communication.	Building Organizational Resilience Through Strategic Internal Communication and Organization–Employee Relationships
2.	Rumusan Penelitian	Bagaimana gaya kepemimpinan organisasi mempengaruhi komunikasi internal dengan membangun hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi simetris, dan hasil sikap dan perilaku karyawan?	Bagaimana hubungan antara hubungan karyawan-organisasi (EOR) dan kepemimpinan otentik, komunikasi internal simetris, dan budaya organisasi?	Bagaimana ketahanan organisasi dalam krisis dapat dicapai melalui komunikasi internal yang strategis dan pembangunan hubungan dengan karyawan?
3.	Tujuan Penelitian	Untuk mengukur hubungan antara kepemimpinan transformasional dan komunikasi simetris dalam kaitannya dengan hasil kerja karyawan.	Untuk mengukur hubungan antara hubungan karyawan-organisasi dan kepemimpinan otentik, komunikasi internal simetris, dan budaya organisasi.	Untuk mengeksplorasi dampak komunikasi strategis internal dan manajemen hubungan dengan karyawan untuk ketahanan organisasi dalam komunikasi krisis internal yang efektif.

No	Nama Peneliti	Linjuan Rita Men, 2014	Linjuan Rita Men & Hua Jiang, 2016	Young Kim, 2021
4.	Pendekatan dan Metode Penelitian	Penelitian kuantitatif, metode survei online dengan kuesioner, koresponden 402 orang dari 5 perusahaan di Amerika Serikat yang diambil acak, skala Likert.	Penelitian kuantitatif, metode survei online dengan kuesioner, koresponden 391 orang dari berbagai perusahaan di 17 sektor industry di Amerika Serikat yang diambil acak, skala Likert.	Penelitian kuantitatif, metode survei online dengan kuesioner, koresponden 816 orang dari berbagai sektor industry di Amerika Serikat, skala Likert.
5.	Teori & Konsep Penelitian	Konsep Gaya Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan Transformasional, Teori Komunikasi Internal Simetris, Konsep Employee Organizational Relationships (EOR), Konsep Advokasi Karyawan.	Teori Employee Relationship Management, Konsep Gaya Kepemimpinan Otentik, Teori Komunikasi Internal Simetris, Teori Budaya Organisasi.	Teori Ketahanan Organisasi (kompetensi karyawan, efikasi diri, dan perilaku komunikasi), Teori Komunikasi Internal, Konsep Employee Organizational Relationships (EOR).
6.	Hasil Penelitian	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap sistem komunikasi simetris organisasi dan hubungan karyawan-organisasi. Efek kepemimpinan transformasional pada hasil relasional karyawan sebagian	Gaya kepemimpinan otentik, budaya organisasi yang mendukung, penekanan pada penghargaan, dan stabilitas merupakan prediktor signifikan dari sistem komunikasi internal simetris dari suatu organisasi dan EOR. Komunikasi internal	Peran mediasi penting dari hubungan organisasi-karyawan (OER) antara ketahanan dan pendahulunya, menunjukkan bahwa OER adalah faktor dasar yang kuat dalam memahami bagaimana komunikasi simetris dua arah secara tidak langsung berdampak

No	Nama Peneliti	Linjuan Rita Men, 2014	Linjuan Rita Men & Hua Jiang, 2016	Young Kim, 2021
		dimediasi oleh komunikasi internal yang simetris. Komunikasi simetris menunjukkan efek positif yang besar pada kualitas hubungan karyawan-organisasi, yang pada gilirannya mengarah pada advokasi karyawan. Efek komunikasi internal simetris pada advokasi karyawan sepenuhnya dimediasi oleh hubungan karyawan-organisasi.	yang simetris memupuk EOR berkualitas dan menengahi efek kepemimpinan otentik dan dimensi budaya dukungan pada hasil EOR. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa komunikasi internal simetris berpengaruh positif signifikan dan kuat terhadap hasil hubungan karyawan. Ketika sistem komunikasi internal organisasi adalah simetris, karyawan cenderung merasakan tingkat kepercayaan, kepuasan, dan komitmen yang tinggi terhadap atasan mereka dan mengalami kontrol yang memadai atas EOR.	pada ketahanan organisasi. Dengan demikian, studi ini memperluas ruang lingkup teori komunikasi krisis saat ini untuk menekankan upaya manajerial yang diarahkan pada ketahanan organisasi.
7.	Akreditasi dan Link Sumber	Q1 https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908719	Q1 https://doi.org/10.1080/1553118X.2016.1226172	Q2 https://doi.org/10.1080/00909882.2021.1910856

No	Nama Peneliti	Mochamad Azam & Sudono Syueb, 2017.	Redi Panuju & I Kadek Narena, 2019.	Devanada Bulan Aldizza & Hedi Pudjo Santosa, 2021.
1.	Judul Penelitian	Pola Komunikasi dalam IPNU Kota Surabaya 2014-2016 dalam Membangun Jaringan.	Komunikasi Organisasi Bidang Reservasi Hotel	Iklim Komunikasi Organisasi PSIS Semarang Pada Masa Pandemi Covid-19.
2.	Rumusan Penelitian	Bagaimana pola komunikasi yang dijalankan organisasi IPNU dalam hubungan komunikasi PC IPNU dengan Banom NU, struktur pimpinan dengan anggota organisasi, dan pimpinan tingkat atas Pimpinan Wilayah IPNU?	Bagaimana gaya komunikasi yang terbentuk dalam membangun iklim komunikasi di kantor reservasi Pullman Bali Legian Beach?	Bagaimana iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemi Covid-19?
3.	Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui pola komunikasi yang dijalankan organisasi IPNU dalam hubungan komunikasi PC IPNU dengan Banom NU, struktur pimpinan dengan anggota organisasi, dan pimpinan tingkat atas Pimpinan Wilayah IPNU.	Untuk mengetahui jenis gaya komunikasi yang terbentuk dalam membangun iklim komunikasi di kantor reservasi Pullman Bali Legian Beach.	Untuk mendeskripsikan iklim komunikasi organisasi PSIS Semarang pada masa pandemi Covid-19.

No	Nama Peneliti	Mochamad Azam & Sudono Syueb, 2017.	Redi Panuju & I Kadek Narena, 2019.	Devanada Bulan Aldizza & Hedi Pudjo Santosa, 2021.
4.	Pendekatan dan Metode Penelitian	Penelitian kualitatif analisis deskriptif dengan wawancara mendalam, studi kepustakaan dan observasi lapangan.	Penelitian kualitatif tipe studi lapangan (field research) dengan wawancara mendalam dan observasi terhadap sumber daya manusia di bidang reservasi hotel Pulman Bali Legian Beach.	Penelitian kualitatif deskriptif dengan wawancara mendalam kepada tujuh orang informan dari anggota PSIS Semarang.
5.	Teori & Konsep Penelitian	Teori Pola Komunikasi (Formal & Informal, Internal Organisasi & Antar Organisasi).	Teori Komunikasi Organisasi dan Teori Gaya Komunikasi.	Teori Perubahan Sosial, Teori Hubungan Masyarakat, Teori Adaptasi Interaksi.
6.	Hasil Penelitian	Pimpinan Cabang IPNU Kota Surabaya sebagai organisasi keterpelajaran dan merupakan salah satu badan otonom dari payung besar Pimpinan Cabang Nahdlatul Ulama' Kota Surabaya membangun pola komunikasi organisasi lingkup internal organisasi dan antar organisasi	Gaya komunikasi yang di pakai sangatlah beragam mulai dari gaya komunikasi mengendalikan, terstruktur, dua arah dan sangat dinamis. Iklim komunikasi di kantor reservasi PBLB juga baik. Sejauh ini terlihat kemampuan berkomunikasi dari tim reservasi baik dan merekapun	Pola komunikasi dalam PSIS Semarang menggunakan pola dari bawah ke atas dengan iklim komunikasi baik penuh rasa kekeluargaan. Iklim komunikasi dalam PSIS Semarang selama pandemi Covid-19 merupakan iklim yang baik dan terasa membangun oleh anggota organisasi karena adanya sikap saling menghormati,

No	Nama Peneliti	Mochamad Azam & Sudono Syueb, 2017.	Redi Panuju & I Kadek Narena, 2019.	Devanada Bulan Aldizza & Hedi Pudjo Santosa, 2021.
		adalah pola komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal. Pola ini dikuatkan oleh peran pengurus harian inti di ranah internal organisasi, dan Pimpinan Cabang IPNU Kota Surabaya sebagai sentral komunikasi.	menyadari itu sebagai modal utama menjalani profesi mereka sebagai seorang karyawan bidang reservasi hotel.	memotivasi, dan mendorong anggota organisasi untuk lebih baik. Adanya iklim komunikasi yang baik membuat anggota organisasi merasa nyaman dan membentuk interaksi yang baik sesama anggota organisasi. Hambatan komunikasi organisasi pada PSIS Semarang selama masa pandemi Covid-19 yaitu kurangnya intensitas komunikasi, timbulnya kesalahpahaman, dan kendala jaringan.
7.	Akreditasi dan Link Sumber	S3 https://doi.org/10.25139/jkp.v1i2.504	S2 https://journal.untar.ac.id/index.php/komunikasi/article/view/2297	S2 https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/interaksi-online/article/view/32659

Sumber: Data Olahan Penelitian

2.2 Teori dan Konsep yang digunakan

Dalam penelitian ini terdapat beberapa teori yang akan dijabarkan oleh peneliti, yaitu teori pola komunikasi organisasi. Sedangkan untuk konsep penelitian dalam penelitian ini, peneliti akan menggunakan konsep gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi.

2.2.1 Teori Pola Komunikasi Organisasi

Suatu organisasi, baik dalam skala besar maupun kecil, pasti memerlukan komunikasi di setiap sendi kehidupannya. Komunikasi diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi dari organisasi sehingga organisasi dapat berjalan dengan baik. Selain itu, komunikasi juga diperlukan dalam organisasi untuk melakukan pembagian tugas dan tanggung jawab kepada para anggotanya. Hal ini dilakukan demi mencapai dan mewujudkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan organisasi.

Pengertian komunikasi telah banyak didefinisikan oleh para ahli. Namun bila ditelusuri secara asal usul kata, kata komunikasi sendiri berasal dari beberapa bahasa. Bila dilihat dari bahasa latin, kata komunikasi berasal dari kata "*communicare*" yang bila diterjemahkan berarti menyampaikan. Sedangkan bila dilihat dari bahasa Inggris, komunikasi berasal dari kata "*communicate*". Kata "*communicate*" memiliki arti untuk bertukar pikiran, perasaan, dan informasi atau untuk membuat sama dalam (Ruben & Stewart, 2017).

Menurut Raymond Ross, komunikasi adalah suatu proses menyortir, memilih dan mengirimkan simbol sedemikian rupa sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh komunikator. Bila dilihat dari pengertian-pengertian ini, komunikasi dapat diartikan sebagai proses pertukaran makna antar individu dengan tujuan untuk saling bertukar informasi atau pesan.

Sedangkan kata organisasi berasal dari kata “organizare” yang berasal dari bahasa latin dan kata “organize” yang berasal dari bahasa inggris. Kedua kata ini memiliki arti yang sama yaitu membentuk suatu kumpulan dari beberapa bagian yang saling terkait. Organisasi menurut (Hasibuan, 2016) diartikan sebagai sebuah sistem perserikatan sekelompok individu yang memiliki sifat terstruktur, formal dan juga saling terkoordinasi untuk bekerjasama satu sama lain guna mencapai tujuan tertentu. Dari pengertian ini dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sebuah koordinasi antar individu yang terstruktur guna menuju satu tujuan bersama.

Sedangkan Ernest Dale dalam (Silviani, 2020), mendefinisikan organisasi sebagai proses perencanaan yang terdiri dari penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan pola hubungan kerja dari individu-individu dalam suau kelompok kerja. Hal ini menjelaskan bahwa organisasi merupakan proses yang direncanakan antar individu.

Menurut Everet M. Rogers dalam Silviani (2020), *“organisasi adalah sistem dari individu-individu yang bekerja sama melalui pembagian jenjang pangkat dan tugas guna mencapai tujuan bersama.”* Hal tersebut berarti organisasi didefinisikan sebagai sebuah sistem dari orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan organisasi lewat pembagian jabatan. Dari berbagai pengertian organisasi tersebut, walau memiliki penekanan yang berbeda satu sama lain, dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah sistem, terdapat koordinasi dan ingin mewujudkan suatu tujuan bersama (*goal*).

Bila komunikasi dan organisasi digabungkan, maka akan menghasilkan kata baru yang juga memiliki pengertian baru yaitu komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi sendiri diartikan sebagai proses penciptaan dan saling bertukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang bergantung oleh satu sama lain untuk

mengatasi lingkungan tidak pasti atau lingkungan yang berubah-ubah. Pengertian ini dicetuskan oleh Goldhaber dalam Simamora (2021). Sedangkan Devito berpendapat komunikasi organisasi adalah sebuah usaha mengirim dan menerima informasi baik dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi (Masmuh, 2013). Adapun Wayne Pace dan F. Faules (2002) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan penerjamahan pesan dalam suatu unit-unit komunikasi dari organisasi tertentu yang juga terhubung dan saling menopang dalam hubungan yang hierarkis antar satu sama lainnya.

Dari ketiga pengertian mengenai definisi komunikasi organisasi, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses yang terjadi dalam suatu organisasi berupa penyampaian, penerimaan dan pertukaran informasi atau pesan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan oleh bersama (baik oleh pimpinan maupun anggota dari organisasi).

Komunikasi dalam sebuah organisasi memainkan beberapa peran penting dalam keberlangsungan sebuah organisasi (Ardial, 2018). Hal ini ditunjukkan dengan adanya beberapa fungsi yang timbul dari adanya proses komunikasi dalam organisasi. Beberapa fungsi penting komunikasi dalam organisasi, diantaranya:

a. Fungsi informatif merupakan fungsi dimana para anggota dari organisasi mengharapkan informasi yang didapat lebih banyak, tepat dan cepat. Hal ini karena komunikasi organisasi dipandang sebagai sistem pemrosesan informasi.
b. Fungsi regulatif yang berkaitan dengan peraturan-peraturan dan norma dalam organisasi. Fungsi ini berkaitan mengenai orang-orang yang memiliki wewenang untuk menyampaikan peraturan atau pesan dan isi pesan-pesan

mengenai hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam organisasi terutama yang berkaitan dengan pekerjaan.

c. Fungsi persuasif dimana dengan fungsi ini para atasan lebih suka melakukan persuasi kepada bawahannya agar pekerjaan dapat dilakukan dengan sukarela dibandingkan dengan memperlihatkan kekuasaan dan wewenang.
d. Fungsi integratif adalah fungsi dimana organisasi menyediakan saluran komunikasi formal dan informal. Dengan adanya kedua saluran komunikasi ini, diharapkan anggota organisasi dapat menjalankan tugas dan kewajiban dengan baik.

Tujuan atau goal dalam organisasi merupakan sebuah sasaran atau objektif yang membimbing dan menjadi patokan peniliaian terhadap efektivitas, keberhasilan, kelangsungan hidup dan kemampuan beradaptasi sebuah organisasi. Tujuan juga menjadi acuan bagi seluruh anggota organisasi dalam bertindak atau bersikap dan melakukan pekerjaan harian guna segera mewujudkan tujuan tersebut. Tujuan organisasi juga biasanya akan membentuk budaya dan iklim dari suatu organisasi.

Secara sederhana, komunikasi organisasi menurut Ruben & Stewart (2017) dibagi menjadi dua yaitu ke arah dalam (internal) dan ke arah luar (eksternal) yang memiliki penjelasan:

a. Komunikasi Internal (ke arah dalam)

Merupakan interaksi dan pertukaran makna yang berfokus untuk berusaha membangun hubungan dengan pihak-pihak di dalam organisasi atau bisa dikatakan antar sesama anggota organisasi. Komunikasi internal erisikan arahan, peraturan dan wewenang terkait organisasi yang bertujuan untuk memotivasi karyawan demi mencapai tujuan organisasi.

b. Komunikasi Eksternal (ke arah luar)

Adalah bentuk komunikasi organisasi yang dilakukan dengan berfokus pada pihak yang berada di luar organisasi. Komunikasi ini terjadi sebagai bentuk adanya kepentingan yang perlu dibina dengan pihak luar organisasi (bisa publik, organisasi lain, pemerintah dan sebagainya). Misalnya saja organisasi membutuhkan suatu kolaborasi atau mencari sponsor untuk organisasi.

Selain terbagi menjadi ke arah dalam dan luar, komunikasi dalam organisasi juga dapat dibedakan menjadi komunikasi formal dan informal berdasarkan pola aliran informasinya. Menurut Masmuh (2013), "*Bila pesan-pesan atau informasi dikirimkan, ditransfer, dan diterima melalui pola hirarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi, yang biasanya disebut sebagai rantai komando, maka terjadilah komunikasi formal."* Dari penjabaran tersebut, komunikasi organisasi dapat dimaknai sebagai pertukaran infromasi yang lebih sistematik dan mengikuti jalur hubungan dan jabatan sesuai dengan struktur organisasi. Melalui garis kewenangan yang ditetapkan oleh manajemen, karyawan dalam organisasi dapat berkomunikasi. Dalam komunikasi organisasi formal, sangat penting bagi manajemen untuk menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam komunikasi.

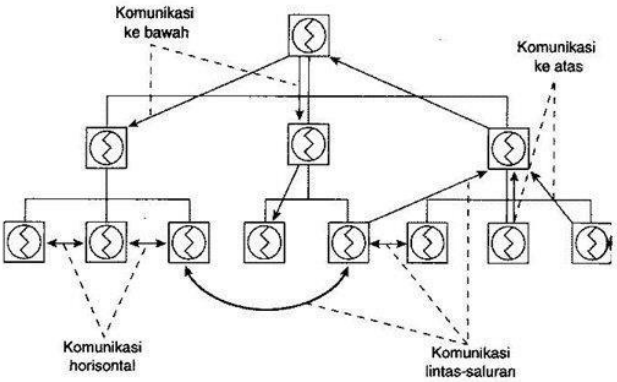
Pada hakikatnya, komunikasi formal terbagi menjadi tiga dimensi yaitu dimensi vertikal, dimensi horizontal, dan dimensi luar organisasi (Masmuh, 2013). Dimensi vertikal terjadi saat komunikasi mengalir dari atasan ke bawahan dan sebaliknya. Sedangkan dimensi horizontal terjadi saat pertukaran informasi mengalir dari anggota yang memiliki kedudukan yang sama. Dimensi luar organisasi sendiri

merupakan komunikasi yang tercipta antara internal organisasi dengan pihak luar atau eksternal dari organisasi. Hal ini sebagai wujud bahwa organisasi tidak dapat berdiri sendiri, melainkan membutuhkan pihak lain.

Sedangkan komunikasi informal adalah proses pertukaran informasi yang arus informasinya terjadi berdasarkan kepentingan dan keinginan dari individu-individu yang ada dalam organisasi, sehingga komunikasi ini terjadi tidak mengikuti struktur organisasi yang sudah terbentuk (Romli, 2014). Proses komunikasi informal disebut juga sebagai *grapevine* (gosip, desas desus, selentingan) karena pertumbuhannya yang tampak berantakan dan tidak beraturan tanpa direncanakan terlebih dahulu. Jika komunikasi formal merupakan wujud dari bagaimana manajemen berusaha mengontrol individu dalam organisasi agar dapat bergerak bersama guna mencapai tujuan organisasi, maka komunikasi informal menjadi wujud dari kebutuhan manusia sebagai mahluk sosial untuk berinteraksi dengan satu sama lain (Romli, 2014).

Lalu bila diamati berdasarkan struktur organisasinya maka komunikasi organisasi dapat dibagi menjadi empat bentuk, yaitu *downward communication, upward communication, horizontal communication* dan *diagonal communication* (Masmuh, 2013). Bentuk-bentuk komunikasi organisasi ini dipengaruhi dan mempengaruhi arah arus pesan yang terjadi dalam organisasi.

UNIVERSITAS
MULTIMEDIA
NUSANTARA



Gambar 2.1 Empat Arah Komunikasi Organisasi

Sumber: R.Wayne Pace dan Don F. Faules (Masmuh, 2013)

Berikut adalah pengertian dari bentuk-bentuk komunikasi organisasi tersebut:

a. *Downward Communication*

Komunikasi ini merupakan komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan. Dalam komunikasi ini, atasan bertindak sebagai *sender* dan bawahan bertindak sebagai *receiver*. Informasi dalam komunikasi ke bawah mengalir dari pimpinan organisasi kepada anggota yang berotoritas lebih rendah. Hal ini dinyatakan oleh R.Wayne Pace dan Don F. Faules dalam Masmuh (2013) yang mana *"Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka berotoritas lebih rendah."*

Katz dan Kahn dalam Romli (2014) memberikan contoh 5 bentuk komunikasi *downward* yang terjadi dalam komunikasi organisasi yaitu memberikan instruksi pekerjaan, alasan mengapa pekerjaan perlu dilakukan, informasi mengenai prosedur organisasi yang perlu dipatuhi, evaluasi kinerja anggota dan ideologi dari organisasi seperti visi dan misi yang sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai

oleh organisasi. Secara singkat, kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum.

b.Upward Communication

Adalah kebalikan dari bentuk komunikasi *downward*. Dimana dalam bentuk komunikasi ini, bawahan bertugas sebagai *sender* dan atasan bertugas sebagai *receiver* dalam proses komunikasi. Dalam komunikasi ke atas, informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah atau bawahan ke tingkat yang lebih tinggi atau atasan (Masmuh, 2013).

Contoh dari komunikasi antara bawahan dengan atasan ini yaitu penyampaian informasi pribadi miliki bawahan (misalnya saja gagasan atau pendapat mengenai pekerjaan) dan umpan balik atau feedback mengenai teknis pekerjaan. Pada organisasi yang menganut keterbukaan, semua pegawai memiliki hak dan kesempatan untuk berkomunikasi ke atas, kecuali mereka yang menduduki posisi puncak (Tasnim, 2020).

Menurut Masmuh (2013), "*komunikasi ke atas sangat penting untuk mempertahankan dan bagi pertumbuhan organisasi.*" *Upward communication* dikatakan memiliki peranan yang penting karena terdapat beberapa fungsi dari komunikasi ke atas, diantaranya (1) memberikan masukan bagi atasan untuk pembuatan keputusan, (2) menyediakan informasi tentang kepuasaan dan moralitas anggota, (3) menampung dan menyalurkan keluhan dan pengaduan secara konstruktif, dan (4) membantu bawahan mengatasi masalah tentang pekerjaan

dan memfasilitasi keterlibatan mereka (Ruben & Stewart, 2017).

c. *Horizontal Communication*

Merupakan bentuk komunikasi organisasi yang terjadi dengan rekan kerja yang berada pada level yang sama. Fungsi komunikasi horizontal adalah untuk meningkatkan koordinasi tugas, upaya menyelesaikan masalah, berbagi informasi, dan membangun hubungan melalui kegiatan bersama (Ruben & Stewart, 2017). Komunikasi bentuk ini selain berguna untuk menginformasikan juga untuk meminta dukungan dan mengkoordinasikan aktivitas. Komunikasi horizontal diperlukan untuk menghemat waktu dan memudahkan koordinasi sehingga mempercepat tindakan. Kemudahan koordinasi ini terjadi karena adanya tingkat, latar belakang pengetahuan dan pengalaman yang relatif sama antara pihak-pihak yang berkomunikasi serta adanya struktur formal yang tidak ketat (Masmuh, 2013).

d. *Diagonal Communication*

Dalam bentuk komunikasi diagonal ini, arus pesan dalam komunikasi terjadi dari komunikator kepada komunikan yang berada pada jalur struktur organisasi yang berbeda. Masmuh (2013) menyatakan *"Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka."* Hal ini menyebabkan terjadinya komunikasi diagonal atau lintas saluran yang biasanya dilakukan oleh pihak-pihak yang tidak memiliki wewenang langsung kepada satu sama lain dan berada pada lingkup berbeda. Arus pesan

dalam komunikasi ini biasa terjadi oleh satu anggota dengan anggota lainnya yang berada pada divisi yang berbeda dalam sebuah organisasi. Keberadaan komunikasi diagonal atau disebut juga komunikasi silang ini dapat dijadikan sebagai sarana bertukar informasi dari atasan yang berkedudukan tinggi kepada anggotanya yang berkedudukan rendah ataupun sebaliknya.

Dalam lingkungan organisasi, komunikasi antara atasan dan bawahan yang terjadi dari satu tingkat dalam suatu organisasi ke suatu tingkat yang lebih tinggi dari tingkat yang lebih rendah (upward), dari dari tingkat tinggi ke tingkat yang lebih rendah (downward), dalam level yang sama (horizontal) atau terjadi menyilang dari divisi yang berbeda (diagonal) yang terjadi secara timbal balik menjadi kunci penting kelangsungan hidup suatu organisasi (Simamora, 2021). Bila bentuk-bentuk komunikasi dalam organisasi yang diterapkan efektif dan sesuai dengan kebutuhan dalam organisasi tersebut, maka tentu saja akan berdampak langsung terhadap terciptanya sebuah iklim komunikasi yang baik dan nyaman untuk bekerja dalam organisasi.

Selain melalui bentuknya, sebuah komunikasi organisasi juga dapat diamati melalui pola arus komunikasi yang terjadi. Menurut Joseph A. Devito dalam Masmuh (2013) terdapat beberapa bentuk pola arus komunikasi yang terjadi dalam kegiatan sehari-hari di organisasi yaitu:

a. Pola Lingkaran

Pola ini bercirikan tidak terdapat pemimpin dan semua anggota memiliki kedudukan yang sama sehingga memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Setiap anggota dapat berkomunikasi dengan dua anggota lain.

b. Pola Roda

Dalam pola roda terdapat pemimpin dengan kedudukan yang jelas yaitu di pusat sehingga menjadi satu-satunya pihak yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota. Hal ini membuat jalur komunikasi antar anggota harus melalui pemimpin.

c. Pola Y

Merupakan pola dengan kedudukan pemimpin yang jelas. Anggota kelompok dapat mengirimkan dan menerima pesan dari dua anggota lainnya. Sedangkan ketiga anggota lain memiliki komunikasi yang cenderung terbatas.

d. Pola Rantai

Pola ini serupa dengan pola lingkaran. Hanya saja masing-masing anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu anggota saja dan pemimpin berada di posisi lebih tengah dibanding mereka yang berada di posisi lain.

e. Pola Bintang

Pola bintang disebut juga sebagai pola semua saluran. Pola ini hampir sama dengan pola lingkaran dimana semua anggota adalah sama dan saling memiliki kekuatan yang setara untuk mempengaruhi komunikasi kelompok. Namun pada pola ini, semua anggota dapat berkomunikasi dengan anggota lain secara bebas sehingga hal ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimum.

Dibalik kesan kaku yang diberikan oleh komunikasi organisasi, sebenarnya terdapat segudang manfaat yang bisa didapatkan oleh organisasi apabila komunikasi organisasi dapat diterapkan dengan baik, diantaranya individu dalam organisasi dapat lebih memahami posisi, tugas, tanggung jawab dan perannya di dalam organisasi. Selain itu, komunikasi organisasi yang berjalan baik juga diharapkan mampu memperkuat hubungan antar individu dalam organisasi sehingga antar individu dapat saling memahami dan tergantung satu sama lain.

Dengan adanya komunikasi organisasi yang berjalan baik, maka hal ini dapat membantu mempercepat proses tercapainya tujuan organisasi karena setiap bagian dalam organisasi termotivasi untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditentukan bersama. Tak hanya itu, setiap individu yang ada dalam organisasi untuk akan terbantu untuk belajar beradaptasi dan menempatkan diri secara tepat dalam organisasi (Masmuh, 2013). Selain itu, situasi kerja dan iklim komunikasi yang kondusif juga akan terwujud. Hal ini tentu dapat meminimalisir terjadinya konflik antar pihak dalam organisasi, baik pihak internal maupun eksternal.

2.2.2 Konsep Gaya Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi, baik formal maupun informal, tentu akan terdapat struktur organisasi. Secara sederhana struktur sebuah organisasi tersebut terbagi menjadi dua yaitu atasan atau pimpinan dan bawahan atau anggota. Pimpinan biasanya bertugas untuk memastikan organisasi tetap berjalan sesuai batasan yang telah dibuat agar dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan anggota bertugas untuk membantu pimpinan dalam mewujudkan tujuan tersebut dibawah pengawasan dan arahan dari pimpinan.

Istilah kepemimpinan berasal dari kata dasar "pimpin" yang artinya "bimbing" atau tuntun. Kemudian dari kata "pimpin" lahirlah kata "pemimpin" yang berarti orang yang berfungsi memimpin, atau orang yang membimbing atau menuntun. James J. Cribbin dalam Masmuh (2013) mengartikan "*kepemimpinan sebagai kemampuan memperoleh konsensus dan keikatan pada sasaran bersama, melampaui syarat-syarat organisasi, yang dicapai dengan pengalaman sumbangan dan kepuasan di pihak kelompok kerja."* Hal ini berarti seorang pemimpin harus mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dan konsensus bersama dengan mempertimbangkan kepuasaan dari anggotanya.

Dalam menjalankan tugasnya, pemimpin dalam suatu organisasi pastinya memiliki cara dan ciri khasnya masing-masing dalam bertindak. Hal ini membentuk sebuah gaya kepemimpinan yang dapat diteliti secara teori. Gaya kepemimpinan berperan penting dalam menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Selain itu, gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh para pemimpin dari organisasi juga akan menentukan keberlangsungan dari organisasi. Gaya kepemimpinan sendiri merupakan suatu pola perilaku atau cara yang secara konsisten diterapkan dan diperankan oleh pemimpin organisasi ketika memengaruhi anggota kelompok (Ruben & Stewart, 2017).

Gaya kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai gaya komunikatif atau cara seseorang dalam berbicara dan bertindak ketika berada di depan manusia lain. Gaya kepemimpin menjadi sebuah gambaran bagaimana seseorang memiliki cara konsisten untuk berhubungan dan berinteraksi terutama dalam bekerja dengan orang lain (Saleh, 2016). Perlambangan gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat dilihat dengan bahasa yang digunakan dan tindakan

yang dilakukan oleh seseorang dalam berinteraksi dengan orang lain untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Gaya kepemimpinan atau *Style of Leadership* sendiri mencakup tentang bagaimana seseorang bertindak dalam organisasi. Sebuah *style of leadership* yang baik adalah gaya kepemimpinan yang dapat sesuai dengan kondisi dan situasi yang kini tengah dihadapi oleh suatu organisasi. Dengan berbagai latar yang telah dimiliki, baik dari latar belakang pengalaman, pendidikan dan latar lainnya yang dimiliki oleh seorang pemimpin, diharapkan bahwa seorang pemimpin dapat membawa organisasi yang dipimpinnya menuju sisi yang lebih baik bukan justru sebaliknya.

Menurut James dalam Utamaningsih (2014) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan menurutnya merupakan serangkaian pola tingkah laku yang beranekaragam dari seorang pemimpin organisasi yang disukai dan diterapkan olehnya dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Sedangkan Tompubolon dalam Saleh (2016) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan merupakan sebuah perilaku dan strategi yang menjadi hasil kombinasi dari aneka sifat, falsafah, ketrampilan, maupun sikap yang sering dipraktikan oleh seorang pemimpin ketika ia mencoba berusaha mempengaruhi kinerja para bawahannya dalam organisasi.

Dari pengertian-pengertian yang telah dijabarkan diatas, gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai sebuah strategi yang digunakan oleh seseorang yang memiliki jabatan sebagai pimpinan organisasi dalam rangka untuk berusaha mengarahkan, mempengaruhi, atau mengendalikan orang lain sebagai bawahan agar dapat bekerja atas kesadarannya dan rasa sukarela untuk mencapai tujuan organisasi.

Beberapa jenis gaya kepemimpinan yang biasanya diterapkan oleh seorang pemimpin dalam mengarahkan organisasi dalam Sagala (2018), diantaranya:

a. Kharismatik

Gaya kepemimpinan ini mengandalakan kemampuan dan pesona pemimpin dalam membangkitkan rasa kagum anggota terhadap dirinya. Pemimpin yang kharismatik memiliki pengaruh yang luar biasa dalam mempersuasif dan memotivasi para anggota. Pemimpin dengan gaya ini digerakkan dengan komitmen tinggi dan rasa yakin pemimpin terhadap tujuan yang ingin mereka capai.

b. Transaksional

Pemimpin organisasi dengan gaya transaksional menggunakan penghargaan dan hukuman sebagai cara untuk mengontrol anggotanya. Pemimpin dengan gaya ini memiliki pandangan bahwa kedua hal itu akan membuat anggota tetap patuh terhadap peraturan yang berlaku. Gaya kepemimpinan ini membuat atasan cenderung berfokus memperhatikan pekerjaan dan kinerja anggotanya guna melihat dan mengawasi secara ketat segala kesalahan yang dilakukan ataupun perbuatan menyimpang.

c. Transformasional

Merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memberikan anggotanya banyak ruang untuk berkreasi dan mengembangkan diri dalam pemecahan masalah. Hal ini karena pemimpin dengan gaya ini cenderung suka memotivasi dan mendorong bawahannya untuk selalu berinovasi dalam menciptakan perubahan. Selain itu, bawahan dilepas secara mandiri untuk dapat mengambil

keputusan dan mencari jalan keluar dari permasalahan yang timbul sesuai tanggung jawab dan wewenang yang telah diberikan. Gaya kepemimpinan ini ditandai dengan kemandirian yang tinggi.

d. Otoriter

Merupakan gaya kepemimpinan yang berciri khas semua keputusan harus ditentukan dan diambil oleh pemimpin. Sisi positif dari gaya ini adalah semua keputusan menjadi terarah dan biasanya seragam karena ditentukan dengan matang oleh atasan. Dalam beberapa situasi, gaya kepemimpinan ini juga dinilai lebih efektif. Sedangkan gaya ini juga memiliki sisi negatif dimana anggota dengan gaya otoriter cenderung kurang mandiri, kurang kreatif dan menimbulkan rasa ketergantungan terhadap atasan. Hal lain yang dapat ditimbulkan dari gaya kepemimpinan ini adalah rasa kecewa para anggota yang belum tentu merasa keputusan yang dibuat oleh atasan sesuai dengan keinginan mereka.

e. Demokratis

Adalah gaya kepemimpinan yang ditandai dengan kebebasan bagi para anggotanya untuk memutuskan suatu hal. Pemimpin dengan gaya ini lebih suka menempatkan dirinya untuk mengarahkan dan mengawasi anggotanya dalam bertindak. Kepemimpinan dnegan gaya ini terbukti lebih efisien dan menghasilkan kepuasaan kerja yang tinggi dibandingkan gaya otoriter. Karyawan dengan gaya kepemimpinan ini pun memiliki rasa inisiatif dan kreativitas yang lebih menonjol.

f. Laissez Faire

Merupakan gaya kepimimpinan yang ditandai dengan pemimpin yang memberikan kebebasan penuh bagi anggotanya untuk melakukan hal-hal dan mengambil keputusan. Hal ini membuat partisipasi pemimpin terlalu sedikit dan menjadi kurang berkontribusi secara aktif. Pemimpin dengan gaya ini lebih banyak mendelegasikan tugas yang dimiliki kepada para anggota. Pemimpin dapat menggunakan gaya ini apabila anggotanya memang memiliki kualitas yang mumpuni dan kemandirian yang tinggi.

g. Non-direktif

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini cenderung enggan mendominiasi kelompok namun mendorong anggota untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugas dan pekerjaannya. Hal ini ditandai dengan kebebasan dari atasan untuk membiarkan anggota organisasi untuk menentukan target pekerjaan dan tanggung jawab secara mandiri. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan non-direktif menggunakan pendekatan dengan cara berkomunikasi satu persatu dengan anggota kelompok. Hal ini dimaksudkan agar atasan dapat menelaah dan mengerti pemikiran dan perasaan anggotanya. Gaya kepemimpinan ini lebih mungkin diterapkan dalam organisasi dengan skala kecil.

h. Birokratik

Merupakan gaya kepemimpinan dimana pimpinannya bertugas sebagai *supervisor* atau pengawas dan koordinator dari aktivitas dan pekerjaan para anggota organisasi.

Pimpinan dengan gaya kepemimpinan ini lebih suka berkomunikasi dengan bawahannya melalui surat tertulis dan cara-cara resmi lainnya karena cenderung menghindari persoalan antarpribadi para anggotanya. Gaya ini memiliki kelebihan menjadikan segala komunikasi yang terjadi tersusun secara sistematis dan terencana. Namun kekurangannya adalah para anggota organisasi memiliki kecenderungan lebih besar untuk bersikap apatis karena merasas tidak dimengerti secara personal.

2.2.3 Konsep Iklim Komunikasi Organisasi

Suatu wadah organisasi tak hanya membutuhkan suatu struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas antar anggota, tetapi suatu organisasi juga memerlukan suatu situasi dan lingkungan kerja yang mendukung bagi karyawannya untuk bekerja (Cartono & Maulana, 2019). Adanya kenyamanan dan ketenangan bagi karyawan dalam lingkungan kerja dapat meningkatkan produktivitas dan loyalitas dari karyawan. Dapat dibayangkan jika para karyawan atau anggota organisasi harus bekerja dengan perasaaan yang tertekan atau berada dalam suatu paksaan. Tentunya hal ini dapat mengakibatkan hasil kerja dari anggota organisasi tidak akan optimal. Hasil kerja yang tidak optimal ini malah hanya akan mendorong organisasi bergerak semakin jauh dari tujuan awal yang ingin dicapai.

Salah satu hal yang mempengaruhi dan berperan penting dalam menghasilkan situasi kerja yang harmonis, penuh komtimen, dan nyaman bagi organisasi adalah iklim komunikasi organisasi yang tebentuk. Istilah iklim dalam komunikasi organisasi ini adalah penggambaran dari iklim secara nyata. Iklim secara fisik berarti cuaca dari daerah yang terjadi secara terus menerus. Iklim ini akan memengaruhi cara manusia yang ada di wilayah tersebut. Adaptasi manusia terhadap iklim daerah akan nampak dalam cara hidup, makanan, pakaian, bentuk rumah dan sebagainya.

Istilah iklim komunikasi atau dalam bahasa Inggris "*communication climate*" adalah kependekan dari istilah iklim komunikasi organisasi atau *organizational communication climate*. Hal ini berarti iklim komunikasi sama dengan istilah iklim komunikasi organisasi. Konsep iklim komunikasi ini pertama kali diperkenalkan oleh W.Charles Redding melalui bukunya yang berjudul *Communication within Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*. Iklim komunikasi sendiri merupakan suatu bagian dari konsep yang lebih luas yaitu konsep iklim organisasi.

Iklim komunikasi organisasi ini memiliki peranan yang penting dalam mempengaruhi tingkah laku para anggota organisasi. Oleh karena itu, Redding dalam (Saleh, 2016) mengartikan iklim komunikasi organisasi sebagai suatu fungsi kegiatan yang ada dalam suatu organisasi guna menunjukkan kepada anggotanya bahwa organisasi tersebut menaruh kepercayaan dan memberi kebebasan kepada masing-masing anggotanya untuk mengambil resiko. Hal ini dilakukan untuk mendorong anggota bertanggung jawab dalam mengerjakan tugas mereka.

Selain satu definisi diatas, terdapat banyak ahli yang mencoba mendefinisikan atau memberikan pengertian dari iklim komunikasi organisasi. Salah satunya adalah Hillreiger dan Slocum yang berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi adalah suatu set atribut organisasi yang menyebabkan bagaimana berjalannya subsistem organisasi terhadap anggota dan lingkungannya (Tasnim, 2020).

Dennis dalam Saleh (2016) juga mencoba untuk mendefinisikan tentang iklim komunikasi organisasi. Dennis menjabarkan iklim komunikasi organisasi sebagai suatu kualitas lingkungan internal dari suatu organisasi yang dialami secara pribadi oleh anggota organisasi dan mencakup aneka persepsi karyawan

tentang pesan maupun peristiwa-peristiwa terkait yang terjadi di dalam organisasi.

Sedangkan Tiaguri dalam Saleh (2016) mengatakan bahwa "*Iklim komunikasi organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya*." Iklim komunikasi organisasi sendiri dapat diartikan sebagai suatu kualitas dalam lingkungan internal organisasi yang dirasakan oleh anggota dalam organisasi yang manakualitas ini akan mempengaruhi tingkah laku anggota organisasi dan dapat dijelaskan dengan istilah-istilah suatu karakteristik tertentu dari lingkungan. Komunikasi internal sangat berhubungan dengan kenyamanan iklim komunikasi organisasi yang dimiliki oleh karyawan di dalam suatu organisasi.

Iklim organisasi mampu mendorong terciptanya ikatan antar anggota dalam suatu struktur organisasi yang berkembang dari seberapa besar perasaan saling nyaman dan terbuka antar anggota organisasi. Tak hanya perasaaan, ikatan ini juga dibentuk melalui pol bersikap, peraturan, dan aneka kebijakan antara atasan dengan bawahan dalam internal organisasi.

Pada dasarnya iklim komunikasi organisasi menggambarkan kualitas dari hubungan-hubungan antar pribadi yang dialami oleh para anggotanya di dalam lingkungan kerja (Saleh, 2016). Iklim komunikasi dapat berkembang dari hasil interaksi antara sifat-sifat organisasi dengan hasil persepsi individu atas sifat-sifat tersebut. Iklim juga dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi terhadap karakter-karakter yang relatif langgeng pada suatu organisasi.

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

Dalam iklim komunikasi organisasi sendiri, terdapat dimensi-dimensi yang dicetuskan oleh Redding dalam Saleh (2016), diantaranya:

a. Supportiveness (dukungan)

Dalam dimensi ini, karyawan beranggapan bahwa suatu komunikasi dengan atasan dilakukan guna membangun kepercayaan diri. Selain itu, terdapat keyakinan bahwa pekerjaan yang dilakukan merupakan sumbangan yang berharga.

b. *Participative Decision Making* (Pembuatan keputusan bersama/ partisipatif)

Dalam aspek ini, terdapat sikap dan kesan bahwa berbagai ide, pandangan, pendapat dan saran yang dikomunikasikan oleh para karyawan kepada atasan memang memiliki pengaruh dan dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang dibuat. Hal ini mendorong karyawan untuk aktif dalam berpartisipasi dalam setiap pembuatan keputusan karena adanya rasa dihargai yang didapat.

c. Kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas *(trust, confidence, credibility)*

Dimensi ini membangun nilai kejujuran dan saling mempercayai yang tinggi antara atasan dan bawaha dalam organisasi sebab berbagai sumber komunikasi dan peristiwa komunikasi yang terjadi dalam organisasi dapat diandalkan dan dipercaya. Hal ini berarti komunikasi yang dilakukan terbebas dari manipulasi dan tidak dibuat-buat.

d. Keterbukaan dan ketulusan *(openness and candor)*

Komunikasi yang dilakukan antara atasan dengan bawahan ataupun sebaliknya ditandai dengan sikap penuh keterbukaan dan ketulusan dalam mendengarkan. Hal ini membuat masing-masing individu dalam organisasi dapat berbicara dengan berterus terang tanpa adanya niatan untuk menyiasati karena adanya keyakinan bahwa pesan yang akan disampaikan akan didengarkan secara tulus dan jujur.

e. Perhatian dengan tujuan kinerja tinggi *(high performance goals)*

Dalam dimensi ini, semua tujuan-tujuan kerja selalu berusaha dikomunikasikan secara jelas baik antara karyawan dengan atasan dan sesama karyawan setingkat. Hal ini menghasilkan kinerja yang memiliki performa yang tinggi.

Suatu iklim komunikasi dinilai penting bagi organisasi karena membantu menjelaskan perilaku, perasaan dan harapan bagi anggota organisasi, serta mampu membuat organisasi dapat mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai penyebab dari sikap anggotanya (Masmuh, 2013). Iklim komunikasi organisasi merupakan hal yang perlu menjadi perhatian seorang pimpinan organisasi. Hal ini karena iklim komunikasi organisasi akan berperan dalam mempengaruhi tingkah laku karyawan.

Perlu diingat bahwa iklim komunikasi yang penuh persaudaraan dan bernilai suportif akan sangat mendorong para anggota organisasi mampu untuk melakukan komuikasi secara terbuka, ramah dan tidak canggung dengan anggota lainnya. Sedangkan iklim komunikasi yang cenderung bernilai negatif malah akan menjadikan anggota organisasi menjadi tidak berani dalam

berkomunikasi secara terbuka dengan anggota maupun atasannya. Hal ini hanya akan menjadikan sesama anggota organisasi menjadi penuh kecurigaan terhadap satu sama lain. Tujuan komunikasi dalam organisasi adalah membentuk dan membangun rasa saling pengertian. Rasa pengertian yang terbangun ini akan membentuk terjadinya sebuah kesetaraan dan kesamaan pengalaman diantara para anggota organisasi.

Setiap organisasi pasti memiliki iklim komunikasi yang menjadi ciri khasnya masing-masing. Hal ini karena organisasi dibentuk oleh tiap-tiap individu mempunyai pola perilaku dan nilai-nilai khusus yang dianutnya. Nilai-nilai ini pasti berbeda antara satu idnividu dengan individu lain. Dikatakan bahwa iklim terlihat dari bagaimana setiap anggota organisasi berbicara, berperilaku dan juga bersikap dengan sesamanya. Iklim komunikasi sendiri terbagi menjadi dua yaitu iklim komunikasi fedensif dan suportif (Masmuh, 2013). Iklim komunikasi mampu berperan dalam membantu mempererat hubungan antar individu dalam organisasi bila berjalan secara suportif atau dapat juga menjauhkan hubungan bila berjalan defensif.

Menurut Masmuh (2013), *"Iklim komunikasi organisasi yang suportif secara khusus digambarkan sebagai ciri dari sebuah lingkungan kerja yang terbuka terhadap ide, saran dan masukan dari para karyawannya."* Hal ini berarti iklim komunikasi organisasi yang suportif merupakan lingkungan kerja yang membiarkan anggotanya untuk secara bebas memberikan ide, saran ataupun masukan kepada pimpinan atau organisasinya. Iklim komunikasi yang suportif ini dinilai akan memberikan berbagai pengalaman dan kesan yang positif pada karyawannya, sehingga mendorong terbentuknya persepsi dan citra serta kualitas komunikasi yang baik dari organisasi. Semua hal ini akan bermuara pada kinerja baik dari karyawan dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan kerja.

Iklim komunikasi yang akan membentuk iklim komunikasi suportif dalam organisasi menurut Masmuh (2013) ditandai dengan situasi-situasi komunikasi berupa:

a. Spontanitas, yang ditandai dengan gaya bicara yang lugas dan berterus terang tanpa berusaha untuk menutup-nutupi suatu hal.
b. Kesetaraan artinya atasan membuka diri terhadap opini dan pendapat dari anggotanya tanpa memandang rendah atau membeda-bedakan anggotanya. Hal ini menunjukkan bahwa atasannya menciptakan kondisi yang setara atau satu level. Dengan kesetaraan, bawahan akan cenderung menghargai dan menghormati atasannya.
c. Empati, dimana pimpinan mampu menunjukkan kepedulian dan simpati yang dimiliki terhadap kesulitan atau masalah yang dihadapi oleh anggotanya lewat bahasa verbal dan non-verbal secara tulus.
d. Orientasi terhadap masalah, dimana atasan berfokus untuk memecahkan masalah yang memiliki urgensi untuk ditemukan solusinya dengan mengajak anggotanya untuk bekerjasama. Atasan mampu bersikap jujur, terbuka dan mampu bekerjasama dengan anggota dalam pemecahan masalah.
e. Deskripsi, dimana pertanyaan yang dilontarkan ditujukan bukan untuk menghakimi anggota melainkan untuk mengetahui pandangan dan pendapat anggota terhadap suatu hal atau fenomena.
f. Provisionalisme, artinya dalam membuat suatu keputusan atau dalam pengerjaan suatu proyek, seorang atasan akan selalu meminta masukan, usulan ataupun perbaikan dari anggotanya. Atasan akan cenderung mengatakan bahwa keputusan atau pendapatnya bukanlah hal yang mutlak

dan selalu akan membutuhkan masukan dari anggota lain untuk menyempurnakan hal tersebut.

Sedangkan dalam perilaku komunikasi defensif, komunikasi yang terjadi berorientasi pada kepentingan pembicara atau atasan dalam organisasi dan bersikap negatif terhadap bawahannya yang memiliki posisi sebagai penerima pesan komunikasi (Cartono & Maulana, 2019). Komunikasi defensif adalah kebalikan dari perilaku komunikasi suportif yang berorientasi dan bersikap positif pada kepentingan penerima pesan komunikasi.

Umumnya dalam iklim komunikasi defensif, bawahan ataupun penerima pesan cenderung merasa tidak enak, tertekan, bahkan beberapa merasa seperti terancam bahaya. Masmuh (2013) menjabarkan berikut adalah situasi-situasi dari perilaku komunikasi defensif yang menciptakan iklim komunikasi defensif, diantaranya:

a. Strategi, dimana atasan melakukan suatu siasat yang malah membuat karyawan dikelabui atau terperangkap. Misalnya karyawan diminta memberikan pendapat atau saran dari suatu permasalahan, namun pada akhirnya saran tersebbut tidak dihiraukan.
b. Superioritas, dimana atasan bersikap seakan memiliki posisi yang lebih tinggi dan lebih berkuasa ketimbang bawahannya sehingga selalu membeda-bedakan anggotanya dan tidap pernah melibatkan anggotanya dalam pembuatan keputusan. Hal ini membuat karyawan cenderung merasa tidak dianggap, diremehkan dan tidak dipercaya.
c. Netralitas, dimana atasan bersikap tidak menghiraukan anggotanya atau bahkan malah bersikap kejam dan tanpa belas kasih dengan menggunakan alasan-alasan seperti

menjunjung keadilan, ingin bersikap netral, dan taat pada peraturan tanpa sedikitpun mempertimbangkan kepentingan anggota.

d. Kontrol, yang berupa usaha berbentuk paksaan, manipulasi, atau desakan yang berlebihan dari atasan dimana hal ini dimaksudkan untuk mengarahkan pandangan atau mengubah sikap dan perilaku bawahan secara berlebihan akan membuat bawahan malah tersinggung karena merasa terlalu diremehkan atau dikendalikan oleh atasannya.
e. Evaluasi, berupa kritikan, pemeriksaan, atau hinaan maupun suatu pujian yang diebih-lebihkan di depan orang lain, terutama oleh atasan akan menimbulkan pertanyaan dan perasaan yang tidak enak serta canggung.
f. Kepastian, merupakan kebalikan dari situasi provisionalisme. Atasan dalam situasi ini merasa serba tahu dan merasa paling benar. Bila atasan sudah memutuskan suatu hal, tidak dapat diganggu gugat. Atasan yang bersikap seperti ini malah cenderung membuat bawahan sebagai penerima pesan merasa dianggap bodoh, harus diam saja dan tidak mandiri karena berbagai keputusan yang dibuat sudah bersifat final.

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

Tabel 2.2
Tabel Perbandingan Iklim Komunikasi Organisasi Suportif dan Defensif

Iklim Komunikasi Suportif	Iklim Komunikasi Defensif
1. Spontanitas	1. Strategi
2. Kesetaraan	2. Superioritas
3. Empati	3. Netralitas
4. Orientasi pada masalah	4. Kontrol
5. Deskripsi	5. Evaluatif
6. Provisionalisme	6. Kepastian

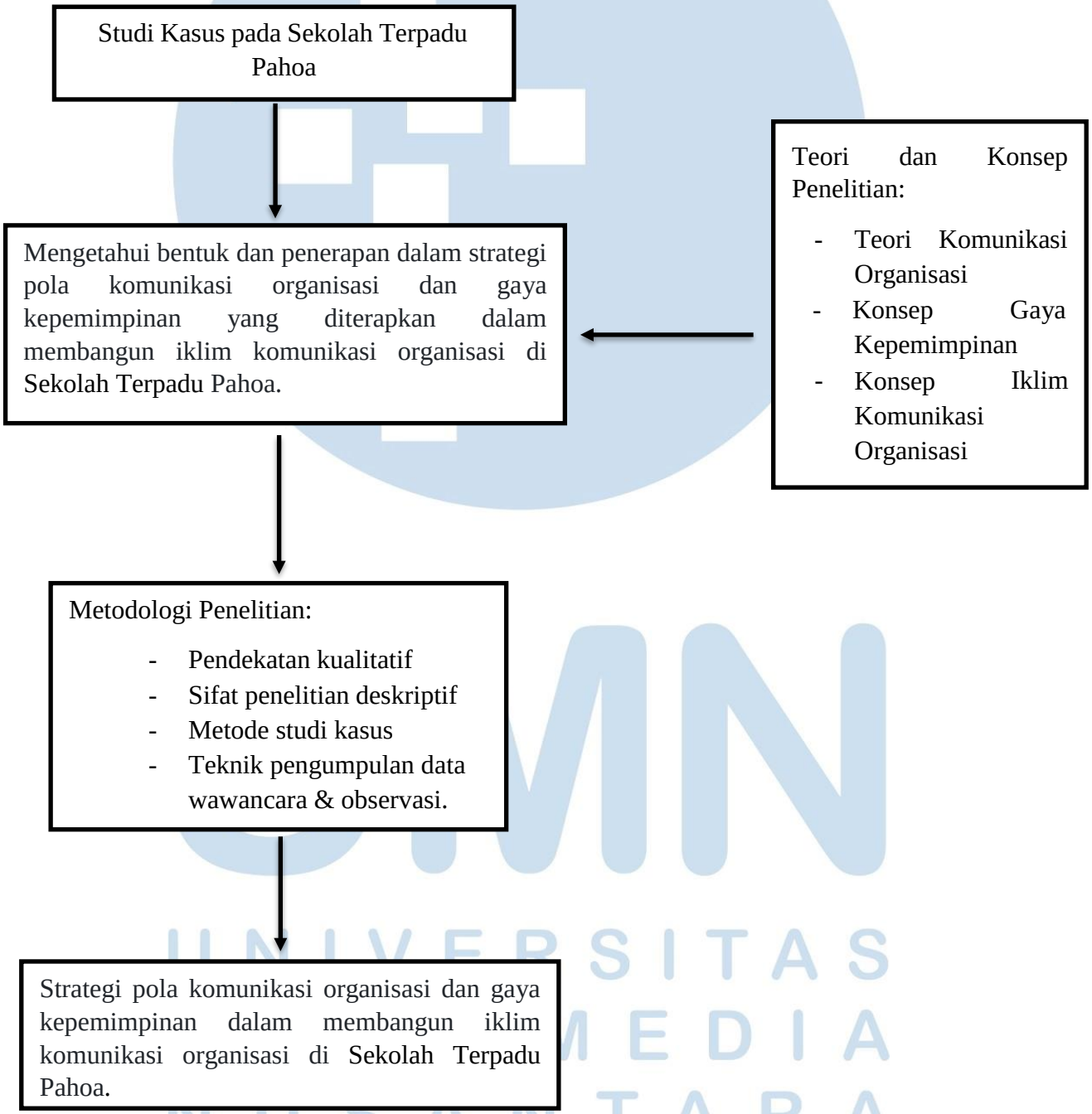
2.3 Alur Penelitian

Berdasarkan berbagai latar belakang yang telah dijabarkan dan didukung dengan teori dan konsep yang telah paparkan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berfokus untuk membahas mengenai analisis terhadap strategi pola komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh Sekolah Terpadu Pahoa dalam membangun iklim komunikasi organisasi tersebut. Penelitian ini dilandaskan pada oleh teori komunikasi organisasi dan konsep gaya kepemimpinan serta konsep iklim komunikasi organisasi. Peneliti akan melakukan penelitian dengan pendekatan kualitatif guna dapat menggali informasi yang lebih dalam. Penelitian ini akan memakai metode penelitian studi kasus yang bersifat deskriptif guna dapat menggambarkan bagaimana bentuk dan peran dari strategi pola komunikasi organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai yang diterapkan oleh pimpinan organisasi dalam membangun iklim komunikasi organisasi di Sekolah Terpadu Pahoa.

UNIVERSITAS MULTIMEDIA NUSANTARA

Gambar 2.2

Bagan Alur Penelitian



Sumber: Olahan Data Peneliti