

## BAB II

### KERANGKA TEORI/KERANGKA KONSEP

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini, peneliti mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang diangkat. Adapun penelitian terdahulu yang dikaji berfungsi sebagai referensi dan acuan baik secara teoritis maupun konseptual. Terdapat empat penelitian terdahulu yang digunakan untuk membantu peneliti dalam menggali informasi yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Terdahulu

Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Teori / Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
<i>Generation Gap; Analisa Pengaruh Perbedaan Generasi Terhadap Pola Komunikasi Organisasi di Perusahaan Consumer Goods di Kota Surabaya</i>  Gabriella Sagita Putri, Bobie Hartanto, dan Nistrin Husna (2019)	Deskriptif Kuantitatif	Konsep perbedaan generasi menurut Lancaster & Stillman  Konsep perbedaan generasi menurut Bencsik & Machova	Generasi Y menganggap pemanfaatan media dan teknologi dalam berkomunikasi di lingkungan kerja dapat memudahkan koordinasi. Sedangkan generasi X lebih memilih pola komunikasi dengan pendekatan interpersonal seperti komunikasi tatap muka dan diskusi dalam forum.  Dalam hal etos kerja, generasi Y cenderung memilih bekerja <i>overtime</i> bila diperlukan, sedangkan generasi X cenderung memilih untuk bekerja sesuai dengan jadwal yang seharusnya dan menghindari bekerja <i>overtime</i> . Hal ini yang menyebabkan generasi Y memiliki pola komunikasi di lingkungan kerja yang lebih terbuka, santai, dan cenderung

Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Teori / Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
			<p>membangun percakapan informal. Sedangkan generasi X lebih tertutup, menjaga jarak, dan cenderung menghindari percakapan yang tidak berkaitan dengan pekerjaan.</p>
<p>Generasi Z dan Pemeliharaan Relasi Antar Generasi dalam Perspektif Budaya Jawa</p> <p>Lintang Citra Christiani dan Prinisia Nurul Ikasari (2020)</p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Konsep perbedaan generasi menurut Lancaster &amp; Stillman</p> <p>Konsep pemeliharaan hubungan menurut Canary</p>	<p>Dibandingkan generasi Y, generasi Z lebih memiliki kesadaran dalam hal keamanan berinternet (khususnya media sosial). Dari segi karakter dan nilai-nilai yang dianut, generasi Z merupakan generasi yang selalu yakin, optimis, percaya diri, menginginkan hal yang simpel, namun segala sesuatunya harus instan. Selain itu, jika generasi-generasi yang lebih senior mengategorikan dirinya berdasarkan jenis kelamin, ras, agama, dan orientasi seksual, generasi Z tidak menganggap hal-hal tersebut menjadi indikator dalam identitas mereka.</p> <p>Generasi-generasi yang lebih senior beranggapan bahwa generasi Z merupakan pribadi yang keras kepala dan terus memberikan argument. Walaupun begitu, generasi Z memiliki gaya komunikasi yang santai, terbuka, dan bersahabat. Dalam hal kesopanan, generasi terdahulu (khususnya generasi X) memiliki konsep kesopanan yang kuat dan menjunjung tinggi etika saat berkomunikasi.</p>

Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Teori / Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
			<p>Contohnya seperti diam mendengarkan saat ada orang yang lebih tua sedang berbicara, dan tidak sambil mengerjakan pekerjaan lain. Sedangkan generasi Z memiliki kemampuan untuk <i>multi-tasking</i> sehingga ketika berkomunikasi, mereka dapat sambil menggunakan gawai, namun tetap bisa memahami pesan yang disampaikan oleh lawan bicaranya.</p> <p>Tantangan yang dihadapi dalam komunikasi dan hubungan antar generasi adalah generasi X yang masih ketat dengan berbagai aturan dan nilai yang dipegang oleh generasinya dan menerapkan hal tersebut ke generasi yang lebih muda. Hal tersebut dinilai tidak relevan oleh generasi-generasi yang lebih muda sebab situasi masa kini sudah banyak berubah. Oleh sebab itu, kunci keharmonisan antar ketiga generasi ini terletak pada generasi Y yang dapat menjadi perantara bagi generasi X dan generasi Z.</p>
<p>Mampukah Budaya Organisasi Pemerintah Menyatukan Gen X, Gen Y dan Gen Z?</p> <p>Pustika Chandra Kasih (2023)</p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Konsep budaya organisasi menurut Littlejohn</p> <p>Perbedaan karakter gen X, gen Y dan gen Z menurut Rashid</p>	<p>Terdapat beberapa kesenjangan antara gen X, gen Y dan gen Z dalam organisasi pemerintahan. Yang pertama adalah kesenjangan teknologi, di mana gen X tidak begitu familiar dengan penggunaan teknologi dalam pekerjaan sehari-hari. Hal</p>

Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Teori / Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
			<p>ini berbeda dengan gen Y dan gen Z yang terbiasa menggunakannya.</p> <p>Yang kedua adalah kesenjangan <i>attitude</i>, di mana gen X menganggap <i>attitude</i> gen Y kurang baik. Di lain sisi, gen Y menilai penyampaian gen Z lebih lugas, namun terkesan seperti tidak memikirkan perasaan orang lain. Yang ketiga adalah kesenjangan etos kerja. Bagi gen Z, bekerja merupakan suatu pengalaman baru yang menyenangkan. Namun gen Y dan gen X memilih untuk hanya menyelesaikan pekerjaan yang menguntungkan mereka secara finansial.</p> <p>Yang keempat adalah kesenjangan terkait privasi. Gen Z cenderung untuk lebih menjaga privasinya dengan memilah lingkungan pertemanan di media sosial. Gen Y kelahiran 90-an cenderung masih bisa menjaga privasinya, namun gen Y kelahiran 80-an cenderung membagikan kehidupan pribadi mereka di kantor. Sedangkan gen X lebih membuka kehidupan pribadinya dengan mengunggah semua aktivitas pribadi di media sosial.</p> <p>Yang kelima adalah kesenjangan mental di mana gen Z memiliki mental yang lebih rapuh</p>

Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Teori / Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
			<p>dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Dan yang terakhir adalah kesenjangan topik pembicaraan. Gen X lebih sering membicarakan mengenai topik keluarga, di mana hal tersebut dianggap tidak nyaman oleh gen Z. Sementara gen Y lebih banyak membahas isu-isu nasional.</p> <p>Menurut peneliti, kesenjangan-kesenjangan tersebut dapat diakomodasi apabila gen X dan gen Y lebih terbuka dan mau menerima kritik, ada agen yang menjembatani hubungan lintas generasi ini, ada ruang aktualisasi diri untuk memfasilitasi gen Y dan gen Z dalam budaya organisasi, serta ada harapan agar kebiasaan buruk yang dimiliki gen X tidak diwariskan ke generasi-generasi dibawahnya.</p>
<p><i>Intergenerational Communication: Conflicts and Strategies to Defuse Them</i></p> <p>Najwa Alyaa Wakil, Norailis Wahab, dan Syarizal Abdul Rahim (2021)</p>	<p>Kualitatif Analisis</p>	<p>Ragam generasi dalam lingkungan kerja menurut Urick</p>	<p>Pemahaman generasi X akan teknologi sangat kurang dibandingkan generasi-generasi dibawahnya, oleh sebab itu, mereka lebih mengutamakan interaksi tatap muka dalam berkomunikasi. Dalam hal etos kerja, generasi X adalah pribadi yang gigih dan mandiri. Generasi ini tidak menyukai perintah, cenderung individualis dan memilih untuk bekerja dengan cara mereka sendiri dalam meraih tujuan. Oleh sebab</p>

Judul dan Nama Peneliti	Metode Penelitian	Teori / Konsep yang Digunakan	Hasil Penelitian
			<p>itu, mereka sulit bersosialisasi dan cenderung skeptis terhadap otoritas.</p> <p>Berbanding terbalik dengan generasi X, generasi Y memanfaatkan media sosial dan media digital lainnya dalam berkomunikasi sehingga mereka kurang menguasai metode komunikasi tradisional. Hal ini yang menyebabkan rendahnya keterampilan komunikasi dan pemecahan masalah bagi generasi Y. Walaupun begitu, pemahaman mereka akan dunia digital menjadikan mereka sebagai aset penting bagi perusahaan.</p> <p>Di sisi lain, generasi Z dianggap dapat menjadi generasi yang sangat terhubung sebab mereka hidup di era komunikasi berteknologi tinggi, memiliki gaya hidup yang didorong oleh teknologi, dan sering menggunakan media sosial. Generasi Z memiliki cara komunikasi yang kasual, unik, dan terang-terangan. Namun generasi Z memiliki beberapa sifat negatif seperti cenderung tidak sabar, berpikir secara instan, kurang akan ambisi, kurang perhatian, individualis, semuanya sendiri, banyak menuntut, serakah, materialistik, dan stereotipikal.</p>



Dari keempat penelitian terdahulu yang diambil, tiga di antaranya meneliti perbedaan-perbedaan antargenerasi dan mengaitkannya dengan organisasi, baik itu dari segi keterampilan, preferensi, etos kerja, maupun komunikasi. Berbeda dengan tiga penelitian sebelumnya yang berfokus pada hubungan profesional dalam organisasi, satu penelitian lainnya mengaitkan perbedaan generasi dengan pemeliharaan hubungan, di mana penelitian ini lebih berfokus pada hubungan interpersonal. Penelitian pertama membandingkan perbedaan antara generasi X dengan generasi Y dari cara berkomunikasi dan etos kerja di lingkungan kerja. Penelitian kedua lebih berfokus pada generasi Z dalam hal pemanfaatan teknologi, karakter, nilai-nilai yang dianut, dan pola komunikasi, sambil tetap membandingkannya dengan generasi-generasi yang lebih senior. Sedangkan penelitian ketiga dan keempat lebih berfokus pada kesenjangan antara ketiga generasi dalam organisasi yakni generasi X, generasi Y, dan generasi Z, serta cara mengakomodasi kesenjangan-kesenjangan tersebut.

Dari keempat penelitian terdahulu, satu diantaranya menggunakan metode deskriptif kuantitatif sedangkan tiga penelitian lainnya menggunakan metode kualitatif. Dalam hal ini, dua diantaranya merupakan kualitatif deskriptif dan satu merupakan kualitatif analisis. Adapun teori / konsep yang digunakan sebagian besar merupakan teori / konsep tentang perbedaan generasi, walaupun dari sumber yang berbeda-beda. Ada pula teori / konsep tambahan seperti konsep pemeliharaan hubungan dan konsep budaya organisasi.

## **2.2 Teori atau Konsep yang digunakan**

Teori atau konsep berfungsi untuk memperkuat pembahasan penelitian sebagai pedoman dan arahan bagi pembahasan pada BAB IV. Teori atau konsep merupakan upaya peneliti untuk memecahkan masalah penelitian secara teoritis. Hal ini mencakup asumsi dasar, esensi, serta aplikasi teori dalam penelitian. Berikut beberapa teori atau konsep yang digunakan dalam penelitian ini.

### 2.2.1 Teori Akomodasi Komunikasi

Teori akomodasi komunikasi atau *Communication Accommodation Theory* (CAT) merupakan teori komunikasi interpersonal yang dikemukakan oleh Howard Giles. Menurut Giles dalam Griffin, Ledbetter, & Sparks (2019, p. 423), akomodasi merupakan proses perubahan perilaku komunikasi yang bertujuan untuk mengurangi jarak sosial. Identitas kelompok yang berkaitan dengan perbedaan bentuk komunikasi menjadi inti dari teori akomodasi komunikasi. Dengan kata lain, akomodasi komunikasi mengacu pada proses seorang individu untuk beradaptasi dengan perilaku komunikasi dari individu lain.

Selain akomodasi sebagai upaya mengurangi jarak sosial, teori ini juga menjelaskan tentang nonakomodasi yang merupakan kebalikan dari akomodasi. Nonakomodasi merupakan perilaku komunikasi yang mempertahankan atau bahkan meningkatkan jarak sosial. Jika dalam akomodasi terjadi penyesuaian yang dilakukan seorang individu dalam melakukan komunikasi, dalam nonakomodasi, tidak ada upaya penyesuaian yang dilakukan (Giles, 2016, p. 85). Giles menggambarkan nonakomodasi sebagai “sisi gelap” dari teori akomodasi komunikasi atau CAT.

Dari penjelasan mengenai akomodasi dan nonakomodasi, dapat dilihat bahwa keduanya berkaitan dengan jarak sosial, yaitu seberapa sama atau berbeda seorang individu dari individu lainnya. Dalam CAT, terdapat dua strategi komunikasi yang dilakukan seorang individu ketika melakukan interaksi yang meliputi konvergensi dan divergensi. Kedua strategi akomodasi tersebut melibatkan gerakan konstan menuju atau menjauh dari lawan bicara melalui perilaku komunikasi.



## 1. Konvergensi

Konvergensi merupakan strategi di mana seorang individu mengadaptasikan perilaku komunikasinya agar lebih serupa dengan individu lain. Seringkali, strategi ini dilakukan karena adanya keinginan untuk dapat mengakomodasi kebutuhan komunikatif dari lawan bicara. Salah satu cara untuk mengakomodasi adalah dengan menyesuaikan gaya bicara kita ke titik yang mendekati gaya bicara dari lawan bicara kita. Selain dari gaya bicara, penyesuaian juga dapat dilakukan dari nada bicara, kecepatan bicara, dinamika suara, penggunaan ilustrasi, energi, ekspresi wajah, serta perilaku verbal dan nonverbal lainnya.

Salah satu contoh penerapan strategi konvergensi adalah penggunaan bahasa slang seperti “*sus*” yang merupakan kependekan dari *suspicious* dalam bahasa Inggris untuk mendeskripsikan suatu perilaku mencurigakan atau “*ghosting*” yang merujuk pada orang yang tiba-tiba menghilang dalam suatu percakapan (khususnya di media sosial). Ketika orang dewasa berkomunikasi dengan anak muda menggunakan bahasa-bahasa slang tersebut, maka si anak muda akan merasa senang dan jarak sosial diantara keduanya berkurang. Contoh konvergensi lainnya adalah ketika anak muda berkomunikasi dengan pria tua berusia 80 tahun yang frasanya pendek dan suaranya serak, alih-alih meniru suaranya, si anak muda dapat mencoba untuk menyesuaikan suara dan irama bicaranya. Cara lain untuk menjembatani kesenjangan generasi adalah melalui *discourse management*, yaitu sensitivitas dalam hal pemilihan topik yang akan dibahas.

Griffin, Ledbetter & Sparks (2019) juga menjelaskan perihal motivasi seseorang dalam melakukan konvergensi, yaitu adanya keinginan akan pengakuan sosial. Saat bertemu dengan orang lain dan ingin mendapatkan impresi yang baik dari orang tersebut, seorang individu cenderung akan melakukan konvergensi. Hal tersebut

berkaitan dengan identitas pribadi, di mana seorang individu ingin membentuk identitas pribadi yang baik dalam pandangan lawan bicaranya. Konvergensi dideskripsikan sebagai hubungan sebab akibat dua langkah dengan model sebagai berikut:

Keinginan akan pengakuan sosial → Konvergensi → Respon positif

## 2. Divergensi

Divergensi merupakan strategi yang menonjolkan perbedaan antara seorang individu dengan lawan bicaranya. Seringkali, tujuan dari divergensi adalah nonakomodasi. Dalam strategi divergensi, seorang individu memilih untuk menggunakan bahasanya sendiri dan tidak berupaya untuk menyesuaikan perbedaan yang ada, bahkan terkadang bersikeras menggunakan bahasa atau dialek yang membuat lawan bicaranya merasa tidak nyaman. Secara linguistik, penerapan divergensi ditandai dengan penggantian kata yang dilakukan secara sengaja. Contoh kasusnya, seorang anak muda berkata kepada seorang pria tua, “Ayo kawan, kita *ketemuan* di tempatku jam setengah empat besok.” Si pria tua mungkin akan membalas dengan “Baik anak muda, kita bertemu di rumahmu pukul 15:30 besok.” Si anak muda berbicara menggunakan bahasa sehari-harinya yang santai, sedangkan si pria tua merasa terhina dengan hal tersebut, dan membalasnya menggunakan bahasa yang formal.

Dalam konteks antargenerasi, generasi muda biasanya mengkarakterisasi generasi tua sebagai generasi yang *closed-minded*, susah diraih, mudah marah, mudah mengeluh, dan suka memberi stereotip negatif terhadap generasinya. Sedangkan generasi tua seringkali melakukan *self-handicapping* atau mencacatkan diri, yaitu strategi defensif yang menggunakan alasan usia sebagai pembenaran untuk ketidakmampuan dalam melakukan hal-hal tertentu. Menurut Harwood dalam Griffin, Ledbetter, & Sparks (2019), terdapat

beberapa contoh perilaku *self-handicapping* yang dilakukan oleh generasi tua:

1. Membicarakan usia: “Kamu masih muda. Aku akan menyentuh usia 70 Desember ini.”
2. Membicarakan kesehatan: “Aku sudah diingatkan tentang potensi penyumbatan darah saat akan dioperasi.”
3. Tidak mengerti dunia saat ini: “Apakah Snapchat sama dengan SMS?”
4. Menggurui: “Kalian anak-anak muda tidak akan mengerti apa arti dari kerja keras.”
5. Penyingkapan diri: “Aku menangis saat dia mengatakan hal itu. Sampai sekarang pun aku masih merasa sakit.”
6. Kesulitan pendengaran: “Tolong bicara lebih keras dan jangan bergumam.”
7. Kebingungan: “Aku tidak bisa memikirkan katanya. Apa yang sedang kita bicarakan?”

### 2.2.2 Konsep Generasi

Dari beberapa versi teori generasi yang ada, salah satu yang awam digunakan adalah teori generasi Bencsik & Machova (2016). Perbedaan mendasar yang diangkat dalam teori ini adalah dalam hal cara berpikir dan perilaku. Kriteria tersebut dapat dilihat baik dari sudut pandang pekerjaan maupun kehidupan pribadi. Bencsik & Machova memperkenalkan beberapa istilah generasi, antara lain:

1. Generasi X, yang merupakan kelahiran 1965-1980
2. Generasi Y, yang merupakan kelahiran 1981-1995
3. Generasi Z, yang merupakan kelahiran 1996-2010

Dalam kaitannya dengan organisasi, Bencsik & Machova menjelaskan generasi berdasarkan perbedaan pandangan, relasi,

tujuan, kesadaran diri, pengetahuan akan teknologi, nilai-nilai yang dianut, dan beberapa ciri lainnya. Perbedaan-perbedaan tersebut dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 2.2 Karakteristik Perilaku Generasi

	<b>Gen X</b>	<b>Gen Y</b>	<b>Gen Z</b>
Pandangan	Ego sentris dan memiliki fokus jangka menengah	Egois dan memiliki fokus jangka pendek	Tidak memiliki komitmen, puas dengan apa yang dimiliki, dan hidup hanya untuk hari ini
Relasi	Dapat dilakukan baik secara personal maupun virtual	Mulai beralih ke relasi virtual	Sebagian besar dilakukan secara virtual, namun relasi yang dijalani dangkal
Tujuan	Posisi yang aman	Bersaing untuk mendapatkan jabatan pemimpin	Hidup hanya untuk hari ini
Kesadaran Diri	Jenjang karir	Kesegeraan	Bahkan mempertanyakan pentingnya akan kesadaran itu sendiri
Teknologi	Menggunakan	Bagian dari keseharian	Sangat intuitif akan teknologi
Nilai	Kerja keras, keterbukaan, menghargai perbedaan, keingintahuan, dan kepraktisan	Fleksibilitas, mobilitas, pengetahuan yang luas namun dangkal, orientasi pada	Hidup hanya untuk hari ini, kesegeraan dalam bereaksi, inisiator, keberanian, kesegeraan dalam

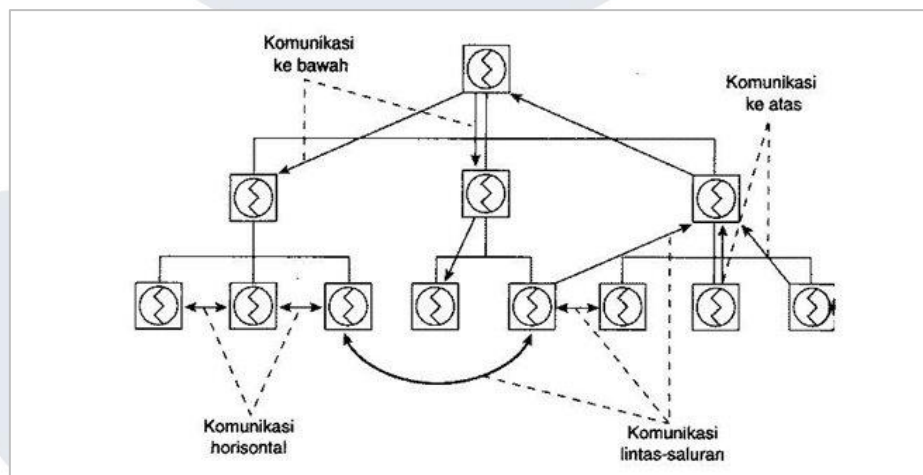
	<b>Gen X</b>	<b>Gen Y</b>	<b>Gen Z</b>
		kesuksesan, kreatifitas, dan prioritas akan kebebasan informasi	akses informasi dan pencarian konten
Ciri Lainnya	Aturan yang permanen, materialistik, keadilan, kurang menghargai hierarki, serba relatif, dan ingin membuktikan diri	Menginginkan kebebasan, tidak menghargai tradisi, selalu mencari bentuk pengetahuan baru, arogan, meremehkan pentingnya <i>soft skills &amp; EQ</i>	Sudut pandang yang berbeda, kurang berpikir, fokus pada kebahagiaan dan kenikmatan, perhatian yang terbagi, kurang memikirkan konsekuensi, tidak ada batasan jelas antara pekerjaan dengan hiburan, di manapun terasa seperti rumah

Sumber: Bencsik & Machova, 2016

### 2.2.3 Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi atau komunikasi internal merupakan sebuah kegiatan komunikasi yang terjadi antar anggota dalam sebuah perusahaan. Komunikasi organisasi dapat terjadi apabila ada struktur yang jelas dalam sebuah perusahaan serta adanya batasan-batasan yang dipahami oleh masing-masing anggotanya. Baik atau tidaknya komunikasi dalam perusahaan dapat menentukan perkembangan perusahaan itu sendiri. Hal ini berkaitan dengan tujuan dari komunikasi organisasi yaitu mengadakan perubahan dan mempengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan (Silviani, 2020, p. 97)

Miller (2012, p. 52) menjelaskan empat jenis aliran dalam komunikasi organisasi yaitu komunikasi ke bawah (dari atasan kepada bawahan), komunikasi ke atas (dari bawahan kepada atasan), komunikasi horizontal (antaranggota pada tingkatan yang sama), dan komunikasi diagonal (antartingkatan serta antarbagian). Themba & Dirgantara (2021) mendeskripsikan bentuk-bentuk informasi dan interaksi yang terjadi dalam komunikasi organisasi. Bentuk-bentuk tersebut berkaitan dengan model komunikasi organisasi menurut Miller. Komunikasi ke bawah dapat berupa instruksi, arahan, perintah, bahkan peringatan. Komunikasi ke atas berisi laporan, usulan, maupun keluhan yang bersumber dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi. Komunikasi horizontal merupakan bentuk koordinasi, kerjasama, dan konsolidasi. Sedangkan komunikasi diagonal dapat berupa peminjaman dokumen, konfirmasi, dan pertukaran pendapat.



Gambar 2.1 Model Komunikasi Organisasi

Sumber: Miller, 2012

Dalam kaitannya dengan aliran dan model komunikasi organisasi, Likert dalam Miller (2012, pp. 50-51) menjelaskan beberapa penerapan yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan dalam upaya memenuhi kebutuhan perusahaan maupun individu. Hal



tersebut dijelaskan dalam Sistem Likert, di mana terdapat empat bentuk penerapan yang dinamakan Sistem I sampai dengan Sistem IV. Keempat sistem tersebut dapat dibedakan berdasarkan faktor motivasi, komunikasi, pembuatan keputusan, penetapan tujuan, kontrol, struktur pengaruh, dan performa.

### 1. Sistem Likert I

Disebut juga sebagai “organisasi otoriter eksploitatif”. Karakteristik dari bentuk organisasi ini adalah adanya motivasi yang dibangun atas dasar ancaman dan rasa takut, fokus pada komunikasi ke bawah yang tidak akurat, pembuatan keputusan yang dilakukan oleh manajemen tingkat atas, pemberian perintah, dan kontrol dari manajemen tingkat atas. Sistem ini mengandung semua fitur terburuk dari sebuah manajemen.

### 2. Sistem Likert II

Disebut juga sebagai “organisasi otoriter”. Dalam bentuk organisasi ini, motivasi berasal dari kepentingan finansial dan individu, komunikasinya terbatas, pembuatan keputusan dan kontrol dilakukan oleh manajemen tingkat atas, dan tujuan ditetapkan berdasarkan perintah dan komentar. Bentuk organisasi ini tidak jauh berbeda dari organisasi yang menerapkan Sistem Likert I, namun bentuk organisasi ini tidak secara eksplisit mengeksploitasi karyawan. Bagaimanapun, gaya manajemen dalam bentuk organisasi ini masih terbilang otoriter sebab manajemen beranggapan bahwa gaya inilah yang “terbaik untuk karyawan”.

### 3. Sistem Likert III

Disebut juga sebagai “organisasi konsultatif”. Dalam bentuk organisasi ini, pembuatan keputusan tetap dilakukan

oleh manajemen tingkat atas dan puncak hierarki masih memegang sebagian besar kontrol. Namun sebelum keputusan dibuat, manajemen berkonsultasi dengan karyawan dan sudut pandang mereka dipertimbangkan. Tujuan ditetapkan setelah ada proses diskusi dan intensitas komunikasinya tinggi baik itu komunikasi ke atas maupun komunikasi ke bawah.

#### 4. Sistem Likert IV

Disebut juga sebagai “organisasi partisipatif”. Bentuk organisasi ini sangat jauh berbeda dari bentuk organisasi lainnya. Dalam organisasi Sistem IV ini, proses pembuatan keputusan dilakukan oleh setiap anggota organisasi, dan tujuan ditetapkan dalam diskusi kelompok. Praktik kontrol dilakukan dalam setiap tingkatan organisasi, dan komunikasi yang terjadi bersifat ekstensif, baik itu komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, komunikasi horizontal, maupun komunikasi diagonal. Kontribusi setiap anggota organisasi sangat dihargai dan adanya pemberian penghargaan bagi karyawan yang dapat memenuhi berbagai kebutuhan perusahaan.

#### **2.2.4 Komunikasi Efektif**

Uripni dalam Hardiyanto & Pulungan (2019) mendefinisikan komunikasi efektif sebagai komunikasi yang mempengaruhi perubahan sikap pada orang yang terlibat dalam komunikasi. Komunikasi efektif bertujuan untuk memberi kemudahan dalam memahami pesan yang disampaikan sehingga bahasa menjadi lebih jelas dan lengkap, pengiriman umpan balik menjadi seimbang, serta melatih penggunaan bahasa nonverbal sebagai salah satu bentuk komunikasi. Hal ini berkaitan dengan pandangan Rahmat dalam Zuwirna (2016) yang menjelaskan komunikasi efektif sebagai kondisi

saat komunikator dan komunikan memiliki pengertian yang sama tentang suatu pesan, di mana hal ini ditandai dengan adanya pengertian, timbulnya rasa senang, terpengaruhnya sikap, peningkatan hubungan sosial yang baik, dan pada akhirnya menimbulkan suatu tindakan.

Komunikasi efektif memiliki dua bentuk yaitu komunikasi verbal efektif dan nonverbal efektif. Karakteristik komunikasi verbal efektif terlihat pada perbendaharaan kata yang mudah dimengerti, intonasi penyampaiannya mampu mempengaruhi isi pesan, memiliki tempo dan jeda yang pas, serta sesekali mengandung unsur humor. Berkaitan dengan definisi komunikasi efektif, karakteristik dalam komunikasi verbal efektif dapat meningkatkan pengertian antara komunikator dengan komunikan serta menimbulkan rasa senang. Sedangkan komunikasi nonverbal efektif tersampaikan melalui penampilan fisik, sikap, tubuh, cara berjalan, ekspresi wajah, dan sentuhan yang positif (Hardiyanto & Pulungan, 2019)

Terdapat lima hukum yang dipenuhi agar komunikasi efektif dapat tercipta. Suranto dalam Sani & Rahman (2022, pp. 19-21) menjelaskan lima hukum komunikasi efektif dalam sebuah pola yang dinamakan REACH. Makna kata REACH sendiri berkaitan dengan inti dari komunikasi yang bertujuan untuk meraih atau mencapai, di mana REACH merupakan singkatan dari *Respect, Empathy, Audible, Clarity*, dan *Humble*.

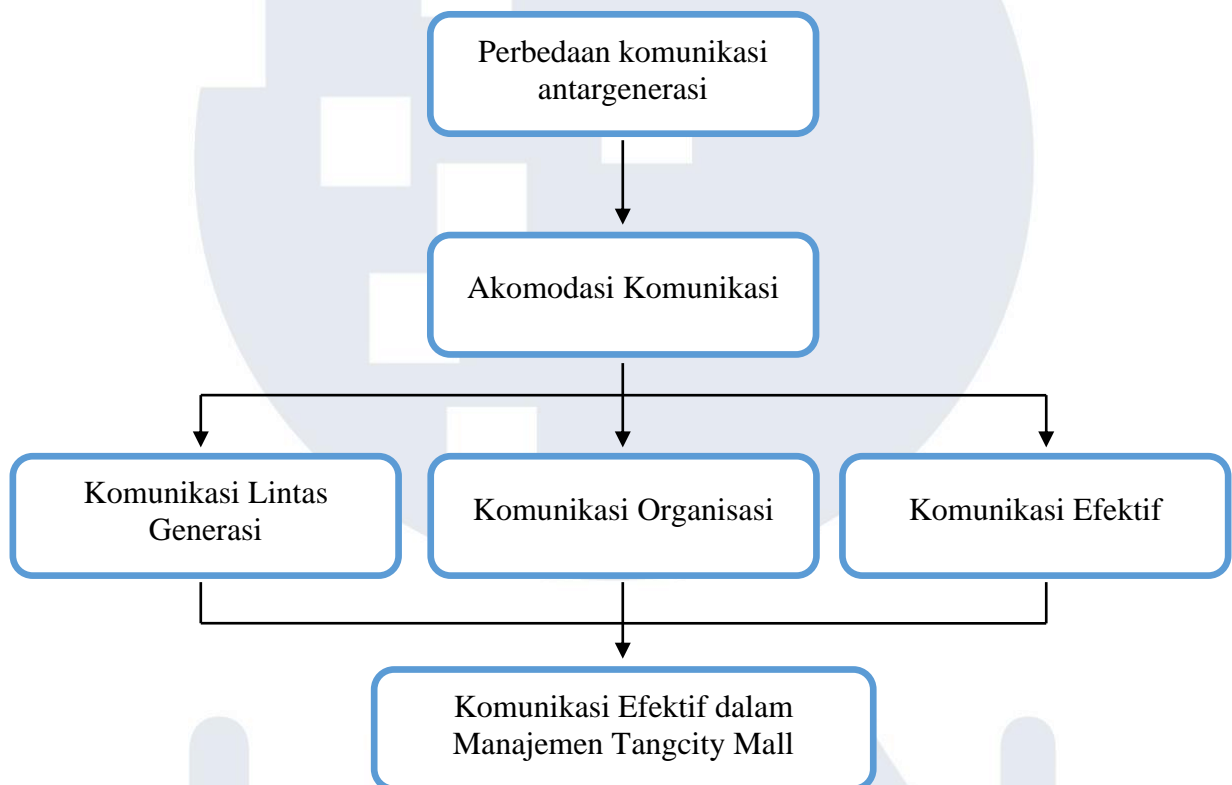
1. *Respect*: Sikap hormat merupakan hukum utama dalam pola REACH. Saat berkomunikasi, seorang komunikator harus menaruh sikap hormat dan perhatian kepada komunikannya. Hal ini perlu dilakukan sebab setiap orang ingin dihargai dan dianggap penting. Tanpa adanya sikap hormat atau *respect*, komunikasi dapat menjadi tidak efektif sebab komunikan mungkin akan bersikap acuh. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam terkait hukum utama ini antara lain:

berbicara dengan ramah dan bersahabat, menghormati penilaian dan sudut pandang komunikan, memperhatikan komunikan dengan penuh perhatian, serta terampil dalam mengubah topik pembicaraan.

2. *Empathy*: Merupakan kemampuan komunikator untuk menempatkan diri dalam situasi atau kondisi yang dihadapi komunikan. Salah satu syarat dasar untuk memiliki empati adalah mampu mendengarkan atau melihat terlebih dahulu sebelum ingin didengar atau dilihat oleh orang lain. Terdapat tiga langkah dalam berempati yaitu: memperhatikan dengan cermat perkataan, perasaan, dan kondisi yang menimpa orang lain; menyusun kata-kata yang tepat untuk menggambarkan perasaan dan keadaan individu; dan terakhir, menggunakan susunan kata untuk mengenali serta memahami perasaan dan keadaan orang lain.
3. *Audible*: *Audible* artinya dapat didengar atau dimengerti dengan baik. Dalam menerapkan hukum ini, komunikator harus mau dan mampu mendengarkan atau menerima umpan balik (*feedback*) dengan baik. Beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam menerapkan hukum ini meliputi: menyampaikan pesan yang esensial, menggunakan suara yang dapat didengar dengan baik, serta menggunakan bahasa yang sederhana sehingga mudah dimengerti.
4. *Clarity*: *Clarity* artinya jelas, di mana pesan yang disampaikan dapat dipahami tanpa adanya salah interpretasi oleh komunikan. Dengan kata lain, pesan yang memenuhi hukum ini tidak akan menimbulkan multi interpretasi atau berbagai penafsiran yang berbeda dari komunikan yang berbeda.
5. *Humble*: Sikap sederhana dan rendah hati merupakan hukum yang berkaitan dengan hukum *respect*. Beberapa ciri dari hukum terlihat dalam beberapa sikap berikut: suka membantu,

menerima kritik, berani mengakui kesalahan, dan memaafkan kesalahan orang lain.

### 2.3 Alur Penelitian



Gambar 2.2 Alur Penelitian

U N I V E R S I T A S  
M U L T I M E D I A  
N U S A N T A R A