

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.¹³ Komunikasi bukan sekedar alat untuk menggambarkan pikiran, namun juga pengetahuan. Suatu dunia diciptakan dalam komunikasi dan setiap penafsiran komunikasi tersebut mempertimbangkan konteks yang memungkinkan terjadinya praktik-praktik komunikasi.

Komunikasi memiliki sifat suka rela yang individunya harus bertanggung jawab atas tindakan mereka dan mereka pun melihat isu-isu moral sebagai suatu hal yang penting. Istilah komunikasi berasal dari kata Latin *Communicare* atau *Communis* yang berarti sama atau menjadikan milik bersama. Kalau kita berkomunikasi dengan orang lain, berarti kita berusaha agar apa yang disampaikan kepada orang lain tersebut menjadi miliknya.

Organisasi berasal dari bahasa sLatin *organizare*,¹⁴ yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya

¹³ Ruben Brent D dan Lea P Stewart. (2006). *Communication and Human Behavior*. United States: Allyn and Bacon

¹⁴ Keith Davis, *Human Relations at Work*, (New York, San Francisco, Toronto, London: 1962).Hlm.15-19

saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana merupakan kelompok individu yang diorganisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Jumlah individu sangat bervariasi dari satu organisasi ke organisasi lainnya, yang terpenting mereka bekerja didalam struktur tertentu. Di dalam setiap organisasi terdapat struktur formal maupun informal. Organisasi memiliki orang-orang yang bermotivasi yang bisa diperoleh jika organisasi memiliki segala penyediaan fasilitas.

Dalam berorganisasi setiap individu dapat berinteraksi dengan semua struktur yang terkait baik itu secara langsung maupun secara tidak langsung kepada organisasi yang mereka pilih.¹⁵ Agar dapat berinteraksi secara efektif setiap individu bisa berpartisipasi pada organisasi yang bersangkutan. Dengan berpartisipasi setiap individu dapat lebih mengetahui hal-hal apa saja yang harus dilakukan.

Organisasi dapat dibedakan menjadi dua diantaranya adalah organisasi formal dan informal. Menurut Herbert G. Hicks dalam (Wursanto, 2005:63-64) ciri-ciri dari organisasi formal sebagai berikut:¹⁶

1. Suatu organisasi formal mempunyai struktur yang baik, yang dapat menggambarkan hubungan-hubungan wewenang kekuasaan, akuntabilitas, dan pertanggung jawaban. Struktur

¹⁵ WS, Winkel. 1997. *Psikologi Pendidikan dan Evaluasi Belajar*.(Jakarta : Gramedia). hlm.75

¹⁶ Herbert G. Hicks. *Ciri-ciri organisasi formal* (Wursanto, 2005), hal:63-64

itu pula dapat menunjukkan saluran-saluran melalui komunikasi tata hubungan.

2. Organisasi formal mempunyai spesifikasi jabatan yang jelas bagi setiap anggota.
3. Hirarki dan tujuan organisasi formal dinyatakan dengan tegas.
4. Dalam organisasi formal masalah status, prestasi, gaji, kedudukan atau pangkat dan penghasilan diatur dan diawasi dengan baik.
5. Organisasi formal bertahan lama dan direncanakan, sebab penempatannya sesuai dengan peraturan. Mereka relatif tidak fleksibel.
6. Dalam organisasi formal, keanggotaan diperoleh secara sadar, pada waktu tertentu dan umumnya terbuka.

Organisasi nonformal¹⁷, organisasi ini mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Disusun secara bebas, spontan, tidak pasti dan tidak fleksibel.
2. Keanggotaanya diperoleh secara sadar atau secara tidak sadar.
3. Kapan seorang menjadi anggota sulit ditentukan.
4. Tidak ada perinciaan secara tegas tentang tujuan organisasi.
5. Biasanya bersifat sementara .
6. Tidak mempunyai struktur yang dinyatakan dengan baik.

¹⁷ Herbert G. Hicks. *Ciri-ciri organisasi Non formal* (Wursanto, 2005:63-65).

7. Tidak mempunyai perincian yang tegas tentang tugas-tugas dari setiap anggota organisasi.
8. Hubungan-hubungan yang terjadi antara para anggota berlangsung secara pribadi/informal

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi.¹⁸ Komunikasi formal, komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi untuk kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal, komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Dalam melakukan komunikasi organisasi, Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss dalam *Human Communication* menguraikan adanya 3 (tiga) model dalam komunikasi :

- a. Model komunikasi linier (*one-way communication*), dalam model ini komunikator memberikan suatu stimuli dan komunikan melakukan respon yang diharapkan tanpa mengadakan seleksi dan interpretasi. Komunikasinya bersifat monolog.

¹⁸Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Gramedia Wiasarana Indonesia 2005)

- b. Model komunikasi interaksional. Sebagai kelanjutan dari model yang pertama, pada tahap ini sudah terjadi umpan balik (*feedback*). Komunikasi yang berlangsung bersifat dua arah dan ada dialog, di mana setiap partisipan memiliki peran ganda, dalam arti pada satu saat bertindak sebagai komunikator, pada saat yang lain bertindak sebagai komunikan.
- c. Model komunikasi transaksional. Dalam model ini komunikasi hanya dapat dipahami dalam konteks hubungan (*relationship*) antara dua orang atau lebih. Pandangan ini menekankan bahwa semua perilaku adalah komunikatif. Tidak ada satupun yang tidak dapat dikomunikasikan.

Komunikasi Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi sebagai berikut :

1. Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi

perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.

2. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara.
3. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi.

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun 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*). 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. Karyawan membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

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:

- a. Atasan atau orang-orang 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. Sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
 - Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
 - Kekuatan pimpinan dalam memberi sanksi.
 - Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi.
 - Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
- b. Berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Bawahan

mebutuhkan 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 sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, buletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja dan kegiatan. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Dalam suatu organisasi mensyaratkan:

- Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staff pimpinan dan karyawan.
- Adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misal konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja . Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai

tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing karyawan dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing masing. Tujuan Komunikasi dalam Organisasi terdapat tiga tujuan utama yaitu :

- 1) Sebagai tindakan koordinasi,
- 2) Membagi informasi (*information sharing*),
- 3) Menyatakan perasaan dan emosi. (Liliweri,2004:64)

2. Komponen Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan proses yang mempunyai komponen dasar sebagai pengirim pesan, penerima pesan, dan pesan. Bagaimana sang komunikator menyampaikan pesan kepada komunikannya, sehingga dapat menciptakan suatu persamaan makna antara komunikan dengan komunikatornya dan bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, sesuai dengan tujuan komunikasi. Menurut Laswell komponen-komponen komunikasi adalah :¹⁹

- Pengirim atau komunikator (*sender*) adalah pihak yang mengirimkan pesan kepada pihak lain. Komunikator adalah pihak yang bertindak sebagai pengirim pesan dalam sebuah proses komunikasi. Dengan kata lain, komunikator merupakan seseorang atau sekelompok orang yang berinisiatif untuk menjadi

¹⁹ Deddy Mulyana, *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2007)

sumber dalam sebuah hubungan. Seorang komunikator tidak hanya berperan dalam menyampaikan pesan kepada penerima, namun juga memberikan respon dan tanggapan, serta menjawab pertanyaan dan masukan yang disampaikan oleh penerima, dan publik yang terkena dampak dari proses komunikasi yang berlangsung, baik secara langsung maupun tidak langsung.²⁰

- Pesan (*message*) adalah isi atau maksud yang akan disampaikan oleh satu pihak kepada pihak lain. Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan ini melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari panca indra kita. Walaupun biasanya kita menganggap pesan selalu dalam bentuk lisan atau tertulis (*verbal*), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara tanpa kata (*nonverbal*).
- Saluran (*channel*) adalah media dimana pesan disampaikan kepada komunikan. Saluran komunikasi berlangsung tidak hanya melalui satu saluran, kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan

²⁰ Wiryanto, *Teori Komunikasi Massa*. (Jakarta: PT.Grasindo, 2000), hal 63

mencium bau-bauan (saluran olfaktori). Seringkali kita saling menyentuh, ini pun komunikasi (saluran taktil).

- Penerima atau komunikate (*receiver*) adalah pihak yang menerima pesan dari pihak lain. Istilah penerima sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber atau pembicara sekaligus penerima atau pendengar. Mengirimkan pesan ketika berbicara, menulis, atau memberikan isyarat tubuh. Menerima pesan dengan mendengarkan, membaca. Menerima pesan dari orang lain secara visual, melalui pendengaran, atau bahkan melalui rabaan dan penciuman. Ketika anda berbicara dengan orang lain, anda memandangnya untuk mendapatkan tanggapan, dukungan, pengertian, simpati, persetujuan, dan sebagainya.
- Umpan balik (*feedback*) adalah tanggapan dari penerimaan pesan atas isi pesan yang disampaikannya. Umpan balik dapat berasal dari diri sendiri atau dari orang lain. Bila pesan disampaikan dengan cara berbicara kepada orang lain dan sama-sama mendengar. Artinya, menerima umpan balik dari pesan diri sendiri. Umpan balik ini dapat datang dalam berbagai bentuk. Kerutan dahi atau senyuman, anggukan atau gelengan kepala, tepukan di bahu atau tamparan di pipi, semuanya adalah bentuk umpan balik.

- Aturan yang disepakati para pelaku komunikasi tentang bagaimana komunikasi itu akan dijalankan (*Protokol*)

Pendapat selanjutnya dari Chamdan dalam Dedy Mulyana Komunikasi Organisasi mengungkapkan adapun fungsi komunikasi adalah untuk :

1. Menyatakan dan mendukung identitas diri
2. Mempengaruhi orang lain untuk merasa, berpikir, berperilaku sesuai dengan apa yang kita inginkan
3. Mengendalikan lingkungan fisik dan psikologis
4. Menyelesaikan masalah
5. Memuaskan rasa penasaran
6. Menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain
7. Menunjuk ikatan dengan orang lain
8. Memutuskan untuk melakukan dan tidak melakukan sesuatu
9. Meningkatkan kesadaran pribadi, kesadaran fisik

3. Proses Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan aktifitas manusia yang sangat penting. Bukan hanya dalam kehidupan organisasi, namun dalam kehidupan manusia secara umum. Komunikasi merupakan hal yang esensial dalam kehidupan kita. Kita semua berinteraksi dengan sesama dengan cara melakukan komunikasi. Komunikasi dapat dilakukan dengan cara

yang sederhana sampai yang kompleks, dan teknologi kini telah merubah cara manusia berkomunikasi secara drastis.

Komunikasi tidak terbatas pada kata-kata yang terucap belaka, melainkan bentuk dari apa saja interaksi, senyuman, anggukan kepala yang membenarkan hati, sikap badan, ungkapan minat, sikap dan perasaan yang sama. Diterimanya pengertian yang sama adalah merupakan kunci dalam komunikasi. Tanpa penerimaan sesuatu dengan pengertian yang sama, maka yang terjadi adalah dialog antara orang satu.

Proses komunikasi merupakan sistem komunikasi organisasi yang mencerminkan berbagai macam individu dengan latar belakang pendidikan, kepercayaan, kebudayaan, keadaan jiwa, dan kebutuhan yang berbeda-beda. Dapat melalui beberapa tahapan diantaranya Menurut Courtland L Bovee dan Jhon V. Thilt dalam *Business Communication Today* , Proses Komunikasi (*Comunication Process*) terdiri atas enam tahap, yaitu :

- 1) Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan.
- 2) Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan.
- 3) Pengirim menyampaikan pesan.
- 4) Penerima menerima pesan.
- 5) Penerima menafsirkan pesan

- 6) Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan balik kepada pengirim dengan dibandingkan tata cara produksi dan konsumsi.

Proses ini melibatkan produksi makna (*producting of meaning*), melalui penggunaan bahan-bahan mentah yang terdiri dari kata-kata, gambar-gambar, lambang-lambang, dan tindakan-tindakan komunikaror serta konsumsi makna, (*consumtion of meaning*) melalui pendengaran, pengelihatan, sentuhan, perasaan, dan penciuman yang dilakukan oleh khalayak.

Dengan landasan konsep-konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah diuraikan, maka kita dapat memberi batasan tentang komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antar manusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi. Atau dengan meminjam definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Masing-masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat tegas. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*,

mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

a. *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- 1) Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (*job instruction*)
- 2) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job rationale*)
- 3) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
- 4) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

b. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (*subordinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- 1) Penyampaian informasi tentang pekerjaan-pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
- 2) Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
- 3) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan

4) Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

c. *Horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- 1) Memperbaiki koordinasi tugas
- 2) Upaya pemecahan masalah
- 3) Saling berbagi informasi
- 4) Upaya pemecahan konflik
- 5) Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

d. *Interline communication*, yaitu tindak komunikasi untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas saluran ini karena biasanya tanggung jawab mereka berhubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas-saluran yang dilakukan spesialis staf dan orang-orang lainnya yang perlu berhubungan dalam rantai-rantai perintah lain, diperlukan kebijakan organisasi untuk membimbing komunikasi lintas-saluran.

4. Aspirasi Dalam Komunikasi Organisasi

Apabila kita berbicara dengan seseorang yang tidak mengerti bahasa kita, kita tidak akan mengerti apa yang dibicarakan dan tidak akan terciptanya komunikasi yang efektif dan dapat mengerti apa yang

tidak diketahui, berinteraksi dengan sesama , menciptakan suatu inspirasi baru , mengubah pemikiran yang salah, menciptakan sebuah organisasi yang dibangun karena adanya suatu aspirasi dari beberapa orang, ini dapat dikatakan komunikasi yang efektif dengan menciptakan suatu organisasi .

Cara berkomunikasi sesama, dengan mencapai suatu komunikasi efektif adalah cara pertama kita mengumpulkan teman-teman dan membuat suatu komunitas yang nyaman sehingga dapat mengerti dan saling bertukar aspirasi yang membangun . Dengan adanya komunikasi yang nyaman dapat menciptakan berbagai aspirasi. Komunikasi bukan sekedar apa yang kita katakan tetapi pada karakter untuk membangun integritas yang kuat.

Kita hendaknya mempunyai keberanian untuk mengekspresikan keinginan dan aspirasi dari diri masing-masing, sehingga suatu komunitas dapat menciptakan berbagai organisasi yang bersifat membangun. Selain menciptakan aspirasi juga mengumpulkan berbagai informasi yang ada, apa yang terjadi di sekeliling, dan melihat keadaan yang ada di lingkungan sekitar.

Komunikator biasa menanamkan kebiasaan menghormati perbedaan pendapat dengan mendorong berbagai ragam argumen dan pendapat. Dalam suatu komunikasi sangat di perlukan untuk menghargai berbagai macam pendapat-pendapat yang ada.

Aspirasi dari banyak orang dapat ditampung dan memilah, setiap orang mempunyai kekreatifan masing-masing. Banyak organisasi-organisasi yang dapat diciptakan dengan banyaknya aspirasi. Organisasi pendidikan dari banyak orang yang terpilih dalam menciptakan organisasi pendidikan yang dibangun untuk menciptakan keakraban, seperti jalinan yang diadakan oleh yayasan dengan bertujuan menyalurkan kebersamaan dan keakraban tenaga pendidik, seperti organisasi yang di bangun untuk tujuan yang positif, dan ada berbagai macam organisasi yang dapat diciptakan dengan adanya berbagai aspirasi kekreatifan masing-masing orang. Ini dapat kita dikatakan komunikasi yang baik dengan menciptakan sesuatu kegiatan yang positif karena adanya komunikasi yang efektif dan membangun dari berbagai masukan dan perbedaan yang ada, kita dapat menjadikan satu dan menciptakan semuanya menjadi organisasi yang positif.

5. Mengelola Aspirasi Dalam Komunikasi Organisasi

Sebagai keinginan dan harapan kuat aspirasi sering tidak didengar pihak manajemen. Padahal seharusnya pihak manajemen mempelajari dahulu apa isi aspirasi tersebut. Kemudian membangun komunikasi dengan karyawan. Dengan demikian sudah dapat diantisipasi bagaimana menghadapi terjadinya protes.

Penolakan terhadap aspirasi sama saja tidak menghargai perjuangan karyawan. Padahal siapa tahu aspirasi tersebut sangat menguntungkan perusahaan. Dengan kata lain hendaknya perusahaan

tidak apriori terhadap aspirasi yang berkembang di kalangan karyawan. Bagaimana perusahaan mestinya mempelajari hal-hal yang penting bagi hubungan kedua pihak. Karena itu bagaimana caranya perusahaan mengelola aspirasi karyawan sebaik mungkin agar terjadi saling menguntungkan kedua pihak.

Mengelola aspirasi karyawan dimulai dari melakukan identifikasi masalah yang dihadapi karyawan. Apa kaitannya dengan aspirasi, misalnya yang menyangkut kehidupan kesejahteraan para karyawan. Dan apakah aspirasi akan berakibat pada resiko kerugian perusahaan. Kemudian pihak manajemen menampung isi aspirasi dan mendiskusikannya di kalangan manajemen. Maksudnya adalah agar pihak manajemen sudah siap untuk berdialog dengan pihak karyawan.

Selanjutnya pihak manajemen mengundang para wakil karyawan untuk mendiskusikan aspirasi yang dimaksud. Disitu diadakan diskusi untuk mempertemukan dua kepentingan. Tujuannya adalah agar menghindari konflik yang mungkin terjadi. Jangan sampai timbul adanya tindakan anarkis yang dapat mengganggu jalannya organisasi. Sementara pihak manajemen seharusnya tidak menggubris kehendak karyawan. Dengan demikian mengelola aspirasi karyawan diharapkan mampu membangun kebersamaan di kedua belah pihak.

Dari proses diskusi atau rapat maka diharapkan terjadinya titik temu penyelesaian masalah. Untuk itu kedua pihak hendaknya saling menghargai satu sama lainnya. Pihak manajemen harus menjelaskan

kondisi perusahaan apa adanya. Di sisi lain manajemen harus juga mempertimbangkan kebutuhan-kebutuhan yang dituntut karyawan. Sementara pihak karyawan pun perlu menyadari kondisi perusahaan tanpa harus memaksakan aspirasi atau kehendaknya. Dengan demikian akan terjadi sinergis dari kedua pihak.

Proses yang sinergis sangat penting sebagai salah satu langkah menciptakan situasi menang-menang ke dua pihak. Untuk itu dalam manajemen aspirasi perlu digunakan norma-norma berikut:

- (1) Kedua pihak khususnya para karyawan harus memahami kondisi perusahaan yang sebenarnya;
- (2) Menerapkan budaya atau nilai-nilai organisasi sekaligus menarik diri dari aspirasi yang diajukan jika tidak realistis dan bertentangan dengan sistem nilai;
- (3) Membangun motivasi karyawan agar perusahaan semakin maju yang pada gilirannya akan berimbas pada kesejahteraan karyawan;
- (4) Perusahaan harus menjaga integritas para karyawan agar mampu menjaga eksistensi perusahaan; dan
- (5) Pihak manajemen harus sudah siap memenuhi setiap aspirasi karyawan kalau memang dinilai sangat beralasan.

B. Kajian Teori

1. Teori Pemikiran Kelompok (*Groupthink*)

Pemikiran Kelompok (*Groupthink*) didefinisikan sebagai suatu cara pertimbangan yang digunakan anggota kelompok ketika keinginan mereka akan kesepakatan, melampaui motivasi mereka untuk menilai semua rencana tindakan yang ada. Kelompok adalah kumpulan dua orang atau lebih yang berinteraksi dan saling mempengaruhi satu sama lain dibentuk berdasarkan interest atau tujuan yang sama. Perilaku kelompok sebagai respon anggota pada struktur sosial dan norma yang diadopsinya. Perilaku kolektif merupakan tindakan seseorang pada saat yang sama berada pada tempat dan berperilaku yang sama.

Sebagai model ilmu sosial, *groupthink* memiliki jangkauan yang luas dan berpengaruh di bidang psikologi sosial, studi komunikasi, ilmu politik, manajemen, teori organisasi dan perilaku kultur agama.²¹ Sebagian besar penelitian awal pada *groupthink* dilakukan oleh Irving Janis, seorang psikolog penelitian dari Universitas Yale.²² Janis menerbitkan sebuah buku yang berpengaruh pada tahun 1972.²³ Kemudian penelitian telah berusaha untuk mengevaluasi dan merumuskan model *groupthink*. T Hart (1998) mengembangkan konsep *groupthink* sebagai "optimisme kolektif dan menghindari

²¹ Turner, M. E.; Pratkanis, A. R. (1998).

²² Janis, I. L.). "Groupthink". (November 1971 *Psychology Today* 5 (6): 43–46, 74–76.

²³ Janis, I. L. *Victims of Groupthink: (1972). a Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin

kolektif,"²⁴ sedangkan McCauley (1989) menunjukkan dampak tekanan kesesuaian dan kepatuhan pada keputusan groupthink.²⁵

Teori Pemikiran Kelompok (*Groupthink*) lahir dari penelitian panjang Irvin L Janis. Bagi Janis, *groupthink* menunjukkan suatu mode berpikir sekelompok orang yang sifatnya kohesif (terpadu), ketika usaha-usaha keras yang dilakukan anggota-anggota kelompok untuk mencapai kata mufakat (kebulatan suara). Sementara *groupthink* menurut Rakhmat (2005) adalah proses pengambilan keputusan yang terjadi pada kelompok yang sangat kohesif, di mana anggota-anggota berusaha mempertahankan konsensus kelompok sehingga kemampuan kritisnya menjadi tidak efektif lagi.

2. Faktor Terbentuknya Groupthink

- **Kohesivitas Kelompok.** Anggotanya merasa dimampukan untuk melaksanakan tugas-tugas tambahan, karena kelompok mereka sangat kompak atau kohesif.
- **Faktor Struktural.** Termasuk isolasi kelompok, kurangnya kepemimpinan imparisial, kurangnya prosedur yang jelas dalam mengambil keputusan, dan homogenitas latar belakang anggota kelompok.
- **Tekanan Kelompok (*Group Stress*).** Tekanan internal dan eksternal (internal and external stress) yang dialami kelompok

²⁴ Hart, P. (1998). "Preventing groupthink revisited: evaluating and reforming groups in government". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 73: 306–326.

²⁵ McCauley, C. (1989). "The nature of social influence in groupthink: compliance and internalization". *Journal of Personality and Social Psychology* 57: 250–260.

dapat menuntun kepada *groupthink*, mereka cenderung tidak dapat menguasai emosi sehingga dapat mencari segala cara agar masalah dapat cepat diselesaikan tanpa memikirkan akal sehat, maka kelompok tersebut sedang menuju *groupthink*.

Berdasarkan penelitian yang berkembang pada periode selanjutnya, diperoleh hipotesis mengenai faktor-faktor determinan yang terdapat pada pikiran kelompok, yaitu:

- 1. Faktor Anteseden.** Kalau hal-hal yang mendahului ditujukan untuk meningkatkan pikiran kelompok, maka keputusan yang dibuat oleh kelompok akan bernilai buruk. Akan tetapi, kalau hal-hal yang mendahului ditujukan untuk mencegah pikiran kelompok, maka keputusan yang akan dibuat oleh kelompok akan bernilai baik.
- 2. Faktor Kebulatan Suara.** Kelompok yang mengharuskan suara bulat justru lebih sering terjebak dalam pikiran kelompok, dari pada yang menggunakan sistem suara terbanyak .
- 3. Faktor Ikatan Sosial-Emosional.** Kelompok yang ikatan sosial-emosionalnya tinggi cenderung mengembangkan pikiran kelompok, sedangkan kelompok yang ikatannya lugas dan berdasarkan tugas belaka cenderung lebih rendah pikiran kelompoknya.

4. Toleransi terhadap Kesalahan

Loyalitas ke grup memerlukan individu untuk menghindari dan mengangkat isu-isu kontroversial atau solusi alternatif. Biaya sosial negatif utama *groupthink* adalah hilangnya kreativitas individu, keunikan, dan pemikiran mandiri. Faktor-faktor seperti kohesivitas kelompok, struktur kelompok rusak, dan bermain konteks situasional ke dalam kemungkinan *groupthink* akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan.

Anggota-anggota kelompok sering kali terlibat di dalam sebuah gaya pertimbangan dimana pencarian konsensus lebih diutamakan dibandingkan dengan pertimbangan akal sehat. Anda mungkin pernah berpartisipasi di dalam sebuah kelompok dimana keinginan untuk mencapai satu tujuan atau tugas lebih penting daripada menghasilkan pemecahan masalah yang masuk akal. Kelompok yang memiliki kemiripan antara anggotanya dan memiliki hubungan baik satu sama lain, cenderung gagal menyadari akan adanya pendapat yang berlawanan. Mereka menekan konflik hanya agar mereka dapat bergaul dengan baik, atau ketika anggota kelompok tidak sepenuhnya mempertimbangkan semua solusi yang ada, mereka rentan dalam *groupthink*.

Groupthink meninggalkan cara berpikir individu dan menekankan pada proses kelompok. Sehingga pengkajian atas fenomena kelompok lebih spesifik terletak pada proses pembuatan

keputusan yang kurang baik, serta besar kemungkinannya akan menghasilkan keputusan yang buruk dengan akibat yang sangat merugikan kelompok. Janis juga menegaskan bahwa kelompok yang sangat kompak dimungkinkan karena terlalu banyak menyimpan energi untuk memelihara niat baik dalam kelompok ini, sehingga mengorbankan proses keputusan yang baik dari proses tersebut. Adapun proses dalam pembuatan keputusan dalam kelompok, secara umum dapat digambarkan sebagai berikut:

1) Esensi Teori

Groupthink merupakan teori yang diasosiasikan dengan komunikasi kelompok kecil. Lahirnya konsep *groupthink* didorong oleh kajian secara mendalam mengenai komunikasi kelompok yang telah dikembangkan oleh Raimond Cattell.²⁶ Melalui penelitiannya, ia memfokuskannya pada keperibadian kelompok sebagai tahap awal. Teori yang dibangun menunjukkan bahwa terdapat pola-pola tetap dari perilaku kelompok yang dapat diprediksi, yaitu:

1. Sifat-sifat dari kepribadian kelompok
2. Struktural internal hubungan antar anggota
3. Sifat keanggotaan kelompok.

Temuan teoritis tersebut masih belum mampu memberikan jawaban atas suatu pertanyaan yang berkaitan dengan pengaruh

²⁶ Santoso & Setiansah, 2010:66

hubungan antar pribadi dalam kelompok. Hal inilah yang memunculkan suatu hipotesis dari Janis untuk menguji beberapa kasus terperinci yang ikut memfasilitasi keputusan-keputusan yang dibuat kelompok.

Hasil pengujian yang dilakukan Janis menunjukkan bahwa terdapat suatu kondisi yang mengarah pada munculnya kepuasan kelompok yang baik. Asumsi penting dari *groupthink*, sebagaimana dikemukakan Turner dan West (2008: 276) adalah:

1. Terdapat kondisi-kondisi di dalam kelompok yang mempromosikan kohesivitas tinggi.
2. Pemecahan masalah kelompok pada intinya merupakan proses yang menyatu.
3. Kelompok dan pengambilan keputusan oleh kelompok sering kali bersifat kompleks

Hasil akhir dari analisis Janis menunjukkan beberapa dampak negatif dari pikiran kelompok dalam membuat keputusan, yaitu:

- a) Diskusi amat terbatas pada beberapa alternatif keputusan saja
- b) Pemecahan masalah yang sejak semula sudah cenderung dipilih, tidak lagi dievaluasi atau dikaji ulang.

- c) Alternatif pemecahan masalah yang sejak semula ditolak, tidak pernah dipertimbangkan kembali.
- d) Tidak pernah mencari atau meminta pendapat para ahli dalam bidangnya.
- e) Kalau ada nasehat atau pertimbangan lain, penerimaannya diseleksi karena ada pada pihak anggota.
- f) Cenderung tidak melihat adanya kemungkinan-kemungkinan dari kelompok lain akan melakukan aksi penantangan, sehingga tidak siap melakukan antisipasinya.
- g) Sasaran kebijakan tidak disurve dengan lengkap dan sempurna.

Ilustrasi Janis selanjutnya mengungkapkan kondisi nyata suatu kelompok yang dihindangi oleh pikiran kelompok, yaitu dengan menunjukkan delapan gejala perilaku kelompok sebagai berikut:

- 1) Persepsi yang keliru (*illusions*), bahwa ada keyakinan kalau kelompok tidak akan terkalahkan.
- 2) Rasionalitas kolektif, dengan cara membenarkan hal-hal yang salah sebagai seakan-akan masuk akal.
- 3) Percaya pada moralitas terpendam yang ada dalam diri kelompok.
- 4) Stereotip terhadap kelompok lain (menganggap buruk kelompok lain).

- 5) Tekanan langsung pada anggota yang pendapatnya berbeda dari pendapat kelompok.
- 6) Sensor diri sendiri terhadap penyimpangan dari sensus kelompok.
- 7) Ilusi bahwa semua anggota kelompok sepakat dan bersuara bulat.
- 8) Otomatis menjaga mental untuk mencegah atau menyaring informasi-informasi yang tidak mendukung, hal ini dilakukan oleh para penjaga pikiran kelompok (*mindguards*).

Berdasarkan penelitian yang berkembang pada periode selanjutnya, ada beberapa hipotesis mengenai faktor-faktor determinan yang terdapat pada pikiran kelompok.

- 1) Faktor antesenden.

Kalau hal-hal yang mendahului ditujukan untuk meningkatkan pikiran kelompok, maka keputusan yang dibuat oleh kelompok akan bernilai buruk. Akan tetapi kalau hal-hal yang mendahului ditujukan untuk mencegah pikiran kelompok, maka keputusan yang akan dibuat oleh kelompok akan bernilai baik.

2) Faktor kebulatan suara

Kelompok yang mengharuskan suara bulat justru lebih sering terjebak dalam pikiran kelompok, dari pada yang menggunakan sistem suara terbanyak.

3) Faktor ikatan sosial-emosional

Kelompok yang ikatan sosial emosionalnya tinggi cenderung mengembangkan pikiran kelompok. Sedangkan kelompok yang ikatannya lugas dan berdasarkan tugas belaka cenderung lebih rendah pikiran kelompoknya.

BAB III

PENYAJIAN DATA

A. Deskripsi Subjek, Objek, dan Lokasi

1. Profil Yayasan

a. Sejarah Berdirinya

Yayasan al-mursyidien adalah suatu lembaga organisasi yang bernaung pada kelompok keagamaan, didalamnya membawahi tiga bidang yang dikelola oleh yayasan, diantaranya bidang pendidikan, ta'mir masjid, dan sosial disahkan oleh Menteri Hukum (HAM) pada tanggal 18 Juli 2011. Berawal dari lembaga pendidikan TPA/TPQ yang pada saat itu warga sekitar menginginkan adanya kemajuan dalam bidang pendidikan dan keagamaan.

Semolowaru menjadi saksi sejarah, keberadaannya merupakan salah satu kampung yang terletak di belahan Surabaya Timur, kini maju pesat karena terdapat banyaknya perumahan. Terkait sejarah Kampung Semolowaru, tak lepas dari perjuangan Mbah Mursyidin atau dikenal dengan sebutan "Mbah Byuk". Cerita yang turun-temurun di masyarakat setempat, Mbah Mursyidin yang sekarang makamnya ada di kompleks masjid al mursyidien, beliau berasal dari Cirebon. Bersama para pengikutnya, Mbah Mursyidin, berlayar hingga sampai ke kawasan Semolowaru. Kapalnya tersesat dan terdampar di kawasan Semolowaru. Hingga akhirnya Mbah Mursyidin membuat tempat ibadah (musala) kecil. Sambil