

BAB II

KAJIAN TEORITIS

Dalam Penelitian yang dilakukan ini, peneliti menggunakan data dan teori-teori yang telah ada dan akan dipakai sebagai acuan penelitian ini. Data-data tersebut tak lain adalah berasal dari buku-buku dan berbagai literatur yang relevan dengan penelitian yang peneliti lakukan saat ini.

A. Kajian Pustaka

Pada proses penelitian yang peneliti lakukan ini, peneliti membutuhkan beberapa acuan referensi yang digunakan untuk menela'ah obyek kajian yang ada hubungan dan keterkaitannya dengan judul "*Komunikasi Vertikal PT. Prudential Synergy Solution*". Beberapa kajian pustaka yang berkaitan dengan judul ini antara lain yakni:

1. Komunikasi

Istilah komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common*). Istilah Komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin, yaitu *communication* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran, kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama¹. Menurut Charles H. Cooley komunikasi adalah mekanisme yang mengadakan hubungan antara manusia dan yang mengembangkan semua lambang dari pikiran-pikiran

¹ Wiryanto, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta, Gramedia Widiasarana Indonesia), hlm. 5

bersama dengan arti yang menyertainya dan melalui keleluasaan (space) serta menyediakan tepat pada waktunya.²

Apabila dipandang dengan arti luas komunikasi tidak hanya diartikan sebagai pertukaran berita dan pesan saja tetapi sebagai kegiatan individu dan kelompok mengenai tukar menukar data, fakta, dan ide akan fungsi dalam setiap sistem sosial sebagai berikut³ Sosialisasi: Penyediaan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga mereka sadar akan fungsi yang maksimal sosialnya dan dapat aktif didalam masyarakat⁴.

- a. Informasi: Pengumpulan data, penyimpanan data, pemrosesan data, penyebaran berita, gambar, fakta, pesan opini dan komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan secara jelas terhadap kondisi lingkungan orang lain agar dapat mengambil keputusan secara tepat.
- b. Pendidikan: Pengalihan ilmu pengetahuan sehingga mendorong perkembangan intelektual, pembentuk watak, dan pendidikan keterampilan dan kemahiran yang diperlukan pada semua bidang kehidupan.
- c. Memajukan kebudayaan: Penyebaran hasil kebudayaan dan seni dengan maksud melestarikan warisan masa lalu, perkembangan

² Sunarjo dan D. Sunarjo, *Komunikasi dan Retorika*, (Yogyakarta: Penerbit Liberty), 1983, hlm. 12-13

³ Prof. Drs. A.W. Widjaja, *Komunikasi Dan Hubungan Masyarakat* (Jakarta, Rineka Cipta), hlm 15

⁴ Ibid hal 9

- kebudayaan dengan memperluas horizon seseorang, membangunkan imajinasi dan mendorong kreatifitas dan kebutuhan estetikanya.
- d. Perdebatan dan diskusi: Menyediakan dan menukar fakta yang diperlukan untuk memungkinkan persetujuan atau menyelesaikan perbedaan pendapat mengenai masalah publik, menyediakan bukti yang relevan diperlukan untuk kepentingan umum agar masyarakat lebih melibatkan diri dalam masalah yang meyangkut kepentingan bersama ditingkat nasional maupun local.
 - e. Motivasi: Menjelaskan tujuan setiap masyarakat jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang menentukan pilihannya dan keinginannya, mendorong kegiatan individu dan kelompok berdasarkan tujuan bersama yang akan dikejar.
 - f. Hiburan: Peyebarluasan sinyal, simbol, suara dan gambar dari drama, tari, kesenian, kesusasteraan, musik, olahraga, permainan dan lain-lain untuk rekreasi, kesenangan kelompok dan individu.
 - g. Integrasi: Menyediakan bagi bangsa, kelompok dan individu kesempatan untuk memperoleh berbagai pesan yang mereka perlukan agar mereka dapat saling kenal dan mengerti dan menghargai kondisi, pandangan dan keinginan orang lain.

Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan, oleh sebab itu komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya (*communication depends on our ability to understand*

one another) atau pesan yang di sampaikan melalui komunikator (yang menyampaikan pesan), melalui media, menuju sasaran (komunikasikan)

⁵Komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam manajemen organisasi yang pada hakikatnya adalah untuk mencapai tujuan dengan melalui orang lain.

2. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi juga terdapat komunikasi organisasi. Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya sarana.

Komunikasi Organisasi adalah sebuah kelompok individu yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan tertentu yang merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hierarki jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan (*an organization is a collection, or system, of individuals who commonly, through a hierarchy and division of labor, seek to achieve a predetermined goal*)⁶ Sifat komunikasi organisasi ada dua macam yaitu :

⁵ Rachmat Kriyantono, Teknik Praktis Riset Komunikasi (Jakarta, Kencana), hlm 12.

⁶ Turnomo Rahardjo, *Teori Komunikasi* (Jakarta, Universitas terbuka), hlm. 132.

1) Formal

Komunikasi formal adalah komunikasi yang di setuju oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja didalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi, contoh: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi.

2) Informal

Komunikasi yang di setuju secara sosial, orientasinya bukan pada organisasi tetapi lebih kepada anggotanya secara individual. Komunikasi organisasi terjadi kapanpun sedikit-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan, karena fokus tersebut adalah komunikasi diantara anggota-anggota suatu organisasi, analisis komunikasi organisasi meyangkut penelahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan. Secara sederhana komunikasi organisasi yaitu komunikasi antarmanusia (*human communication*)

Menurut Goldhaber, komunikasi organisasi di beri batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationship*)

b. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Sendjaja (1994) mengemukakan fungsi komunikasi organisasi adalah secara umum adalah:

1) Fungsi Informatif.

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information-processing system*). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga 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. Ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu. Pertama, berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-

perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

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

Kedua, berkaitan dengan pesan (*message*). Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian 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 untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan

dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*buletin, newsletter*) dan laporan kemajuan organisasi; saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi

c. Gaya Komunikasi Organisasi

Gaya komunikasi (*communication style*) mengendalikan (*the controlling style*) masing-masing gaya terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan repons atau tanggapan tertentu dalam situasi yang tertentu pula. Kesesuaian dari suatu gaya komunikasi yang digunakan, bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).

Ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Enam gaya komunikasi menurut Steward L. Tubbs dan Sylvia Moss adalah⁷:

1) The Controlling Style

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi,

⁷ Tandiyo Pradekso, Teori Komunikasi Organisasi (Jakarta, Universitas terbuka), hlm. 142-145

memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau (*one-way communicators*). Lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap pesan.

Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan, perhatian untuk berbagi pesan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

The controlling style of communication ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

2) The Equalitarian Style

Aspek gaya komunikasi ini adalah adanya landasan kesamaan, ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*). Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi

dilakukan secara terbuka, artinya setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana rileks, santai dan informal.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. Gaya komunikasi ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks dan gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

3) The Structuring Style

Gaya komunikasi yang berstruktur ini, memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (*sender*) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut. Menjelaskan mereka bahwa pemrakarsa (*initiator*) struktur yang efisien adalah orang-orang yang mampu

merencanakan pesan-pesan verbal guna lebih memantapkan tujuan organisasi, kerangka penugasan dan memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang muncul.

4) The Dynamic style

Gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi pada tindakan (*action-oriented*). Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah mestimulasi atau merangsang pekerja / karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

5) The Relinquishing Style

Gaya komunikasi ini mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah meskipun pengirim pesan mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain. Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebarkannya.

6) The Withdrawal Style

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang. Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: “Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”, pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

d. Pendekatan Komunikasi Organisasi

Goldhaber (1990) mengemukakan pendekatan komunikasi organisasi sekurang kurangnya meliputi empat pendekatan, yaitu pendekatan secara ilmiah, pendekatan hubungan antar manusia, pendekatan sistem dan pendekatan budaya⁸ sebagai berikut:

1) Pendekatan ilmiah

Menganggap bahwa organisasi harus menggunakan metode-metode ilmiah dalam meningkatkan produktivitas. Studi pengendalian secara ilmiah akan memudahkan sebuah organisasi

⁸ <http://klanapujangga.wordpress.com/2011/10/05/tugas-komunikasi-pendekatan-komunikasi-dalam-organisasi/> 29 April 2013 pukul 20.13 WIB

mengidentifikasi cara-cara atau alat untuk meningkatkan produktivitas, dan pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan.

Pendekatan manajemen ilmiah ini dipelopori oleh Frederick W. Taylor sebagaimana dituliskan dalam bukunya *Scientific management* (1911), dalam buku itu Taylor menyebutkan “bahwa manajemen ilmiah memiliki banyak formulasi, produktivitas pada umumnya meyangkut masalah fisik dan psikologi. Produktivitas dipandang dalam bentuk permintaan fisik akan pekerjaan dan kemampuan psikologi para pekerjanya”.

Jenis penelitian yang lebih mencirikan manajemen ilmiah adalah studi waktu dan gerak. Studi ini lebih menekankan tentang penghematan waktu dalam menyelesaikan tugas tertentu dalam sebuah organisasi. Taylor melakukan studi waktu dan gerak untuk pekerja menyekop batubara, kemudian dia menganalisis dan membandingkan berbagai ukuran skop serta tugas yang harus diselesaikan. Implikasinya adalah mampu jumlah pekerja yang dibutuhkan.

2) Pendekatan Hubungan Antar Manusia

Pendekatan hubungan manusia berkembang sebagai reaksi terhadap perhatian eksklusif eksklusif faktor fisik dalam mengukur keberhasilan organisasi. Salah satu asumsi dasar dari pendekatan hubungan antarmanusia adalah kenaikan kepuasan kerja akan mengakibatkan kenaikan produktivitas. Seorang karyawan yang

bahagia adalah karyawan yang produktif. Oleh karena itu, fungsi manajemen adalah menjaga agar karyawan terus merasa puas.

Pendekatan hubungan antarmanusia sangat menghargai pemimpin yang demokratis. Pemimpin tipe ini mendorong anggotanya untuk berpartisipasi dalam menjalankan organisasi dengan memberikan saran-saran, umpan balik, dan menyelesaikan masalah dan keluhan mereka sendiri semua anggota organisasi harus berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, yang pada akhirnya mempengaruhi mereka, komunikasi merupakan salah satu alat penting dalam manajemen untuk mencapai hasil yang ingin dicapai.

3) Pendekatan Sistem

Pendekatan sistem merupakan kombinasi dari unsur-unsur terbaik dari pendekatan ilmiah dan pendekatan hubungan antar manusia. Pendekat ini memandang bahwa organisasi adalah suatu sistem dimana semua bagian berintraksi dan mempengaruhi bagian lain. Organisasi di pandang sebagai suatu sistem terbuka terhadap informasi, responsif terhadap lingkungan, dinamis dan selalu berubah.

Pendekatan sistem menganggap bahwa kedua faktor, yaitu faktor fisik dan psikologis sebagai pendekatan manajemen ilmiah, dan faktor sosial serta psikologis sebagai pendekatan hubungan antar manusia, dimana setiap faktor mempengaruhi faktor lainnya

semua harus dipertimbangkan jika menginginkan organisasi dapat berfungsi dengan baik, komunikasi membuat sistem tersebut vital dan tetap hidup.

4) Pendekatan Budaya

Pendekatan budaya adalah pendekatan kontemporer tentang organisasi. Pilotta dkk (1988) menaggap bahwa pendekatan budaya harus dipandang sebagai suatu kesatuan sosial dan budaya.

Dalam pendekatan budaya organisasi harus mengidentifikasi jenis kultur, norma-norma atau nilai-nilai yang dianutnya, dimana tujuan dari analisis ini adalah untuk memahami bagaimana organisasi berfungsi, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh anggotanya dalam budaya organisasi tersebut.

Dalam pandangan budaya, komunikasi bukan sekedar pesan yang disampaikan dari satu anggota keanggota lainnya, melalui satu atau lebih saluran, namun komunikasi harus dilihat secara integral didalam organisasi.

3. Komunikasi Vertikal dalam Organisasi

a. Definisi Komunikasi Vertikal

Suatu organisasi terdiri dari sekumpulan orang-orang yang bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi dapat terdiri dari dua orang atau bahkan dua miliar orang, dan bisa tersusun mulai dari kumpulan pengusaha bisnis kecil, tentara, perusahaan, ataupun pemerintah. Suatu organisasi lebih besar dari

individu-individu atau kumpulan yang mendirikan, namun lebih kecil dari situasi masyarakat tempat ia berada dan lingkungannya.

Informasi dalam organisasi mengalir secara berkesinambungan, mulai dari penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan merupakan proses yang mendistribusikan pesan-pesan ke seluruh anggota organisasi. artinya komunikasi organisasi bukanlah sesuatu yang terjadi kemudian berhenti, suatu sistem komunikasi adalah *keadaan* itu adalah hubungan antara orang-orang, dalam suatu sistem komunikasi organisasi keadaan tersebut adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi). Unit mendasar komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan atau jenjang hierarkis antara yang satu dengan lainnya berfungsi dalam suatu lingkungan. Mengemukakan definisi komunikasi vertikal adalah Komunikasi vertikal yaitu pesan yang mengalir dari atasan kepada bawahan dan dari bawahan kepada atasan dalam jaringan formal sebuah organisasi⁹

Dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada seseorang yang otoritasnya lebih rendah begitu pula sebaliknya, informasi berpindah dari seseorang yang otoritasnya lebih rendah kepada seseorang otoritasnya lebih tinggi.

⁹ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi* (Jakarta, Bumi Aksara), hlm 97.

b. Ruang Lingkup Komunikasi Vertikal

Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dalam berbagai jabatan. Ketika orang-orang dalam jabatan tersebut mulai berkomunikasi satu dengan yang lainnya, maka berkembanglah keteraturan dalam kontak antar individu tersebut. Ruang lingkup komunikasi vertikal adalah *Vertical Communication* (komunikasi tegak) adalah pengiriman dan penerimaan pesan di antara level sebuah hierarki, ke bawah dan keatas, pengertian arus komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan arus komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) sebagai berikut ¹⁰

c. Downward Communication

Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ini melibatkan instruksi, anggaran yang disetujui atau tidak, pernyataan kebijakan, variasi dalam standar prosedur operasi dan mencatat perubahan-perubahan lainnya, pengumuman umum, pertemuan, ekspresi tujuan, sasaran, dan pernyataan misi. Pesan-pesan ini mungkin dapat dikirimkan lewat memo, *email*, catatan, dan saluran individu ke grup atau dari individu ke individu; atau mereka mungkin saja dapat disampaikan tidak langsung melalui orang lain dalam hirarki.

Selama proses pengiriman, pesan asli dapat di edit, ditambah, dikurangi, dijelaskan, atau bahkan diubah. serta bisa jadi digunakan

¹⁰ Wayne Pace, *Komunikasi Organisasi* (Bandung, PT Remaja Rosdakarya), hlm. 183.

untuk feedback yang bersifat motivasional pada karyawan. Komunikasi kebawah terjadi jika manajer atau penyelia mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

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

d. Upward Communication

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Saluran *upward communication* membawa data dari pelanggan mengenai produksi barang dan pelayanan, dan segala kebutuhan yang diperlukan untuk operasi organisasi dari hari ke hari. Keterangan ini dapat digunakan bila orang-orang yang berada di level atas di suatu organisasi adalah orang-orang yang memiliki keterampilan mendengar, mengumpulkan feedback dan dapat dipercaya.

Bila tidak ada komitmen untuk melakukan pendekatan-pendekatan seperti ini maka akan terjadi "*culture of silence*" atau budaya diam dan atau "*culture of silos*" yang mungkin berlaku, yang akan membawa konsekuensi dampak yang serius untuk organisasi-

dengan tanpa peringatan awal untuk menanggulangi bencana, ini mungkin akan membawa krisis yang besar. Adapun fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas adalah:

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

B. Kajian Teori

1. Teori Integratif

Teori integrative yang dimana teori ini dikemukakan oleh Richard Farance, Peter Monge, dan Hamish Russel, dan menunjukkan suatu pandangan bahwa teori ini berjalan pada suatu teori organisasi menempatkan karya mereka menyatukan sejumlah besar pemikiran yang didasarkan atas penelitian bahwa komunikasi sebagai pusat dari struktur organisasi.

Mendefinisikan suatu organisasi sebagai suatu sistem yang setidaknya terdiri dari dua orang (atau lebih), ada saling ketergantungan, input, proses dan output. Kelompok ini berkomunikasi dan bekerja sama untuk menghasilkan suatu hasil akhir dengan menggunakan energi, informasi, dan bahan-bahan lain dari lingkungan. Dalam teorinya mereka

mengemukakan dua bentuk komunikasi yang berkaitan dengan dua bentuk informasi.

Salah satu sumberdaya penting dalam organisasi adalah informasi. Komunikasi sendiri, sebagian merupakan pengurangan ketidakpastian melalui informasi, karena komunikasi mencakup penggunaan ‘bentuk-bentuk simbolik’ umum yang saling dimengerti oleh para partisipasinya. Dalam teorinya mereka mengemukakan dua bentuk komunikasi dengan dua bentuk informasi, pertama “*informasi absolute*” yang terdiri dari keseluruhan kepingan pengetahuan yang ada dalam sistem. Kedua yaitu “*informasi yang didistribusikan*” adalah informasi yang telah disebarakan melalui organisasi. Jadi keseluruhan dalam informasi yang dikomunikasikan dalam organisasi adalah komunikasi absolute dan informasi yang didistribusikan.¹¹

Dalam organisasi terdapat kerangka struktural fungsional terletak pada tiga dimensi analisis:

- a. “*Sistem level*” yang terdiri dari empat sub level: individual, dyadic, kelompok, dan organisasional dalam suatu prinsip hiarki sistem. Individu berkomunikasi satu dengan yang lain dalam *dyad* dan organisasi sebagai suatu keseluruhan adalah suatu sistem dari kelompok-kelompok yang saling berhubungan dan membentuk suatu jaringan makro

¹¹ Sasa Djuarsa Sanjaya, *Teori Komunikasi*, (Jakarta, Universitas Terbuka 1994), hlm 166

- b. Pada setiap level analisis, kita dapat mengamati fungsi-fungsinya komunikasi yang sekaligus juga merupakan dimensi analisis yang kedua yaitu produksi, inovasi, dan pemeliharaan.
- c. Dan yang terakhir adalah struktur, jika fungsi berkaitan dengan isi pesan maka struktur berkaitan dengan tumbuhnya pola-pola atau aturan-aturan dalam penyampaian pesan.

Pada setiap level organisasi saling berkesinambungan antara *individual*, *dyadic*, kelompok, dan *organisasial* dan semua dapat meneliti cara-cara bagaimana komunikasi dapat berfungsi dan distrukturkan dengan baik. Berdasarkan hal tersebut berbagai bentuk komunikasi dikembangkan baik komunikasi kepada atasan, bawahan, horizontal, formal, informal beserta vertikal.

2. Teori Hubungan Manusia

Peneliti juga menggunakan hubungan manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial, Manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Tanpa manusia organisasi tidak ada, oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan.

Teori hubungan manusia diperkenalkan tahun 1930-an yang dipelopori oleh Bernard 1938, Mayo 1933, Roethlisberger dan Dischson 1939. Inilah permulaan teori hubungan manusia menolak prinsip teori struktural klasik dan menentang pandangan yang mekanis terhadap

organisasi yang tidak sensitif terhadap kebutuhan sosial anggota organisasi.

Adapun yang menjadi penekanan dalam teori ini adalah¹²(fn () Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial dalam kehidupan organisasi, teori ini meyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya.

Pada organisasi bukan karena adanya aspek aturan dan tatanan saja, melainkan aspek individu yang menjalankannya. Individu bukanlah robot yang dapat berjalan karena perintah dan tombol melainkan mereka memiliki aspek psikologis yang membutuhkan suatu pengakuan dan perlakuan yang bisa menciptakan hubungan antar sesamanya. Dalam hal kepuasan kerja adapun dua aspek antara kelebihan dan kelemahan yang dimiliki dalam hubungan manusia.

Ada kelebihan dan kelemahan dalam manajemen hubungan manusiawi.¹³

a. Kelebihan manajemen hubungan manusiawi

Perhatian pada keterampilan manajemen manusia semakin ditingkatkan disamping keterampilan teknis manusia, karena penekanan pada hubungan sosial.

¹² Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, Jakarta PT Bumi Aksara, 2005, hlm 39

¹³ <http://suryaerlangga.com/manajemen-hubungan-manusiawi.html>

b. Kelemahan manajemen hubungan manusiawi

Peningkatan kondisi kerja dan peningkatan kepuasan kerja tidaklah menghasilkan kenaikan produktifitas sedramatis yang diperkirakan. Peningkatan produktifitas dipengaruhi oleh banyak faktor antara lain teknologi, efisien, semangat kerja, dan lain-lain.

Selain itu ada pula prinsip-prinsip teori hubungan manusiawi sebagai berikut:

- a. Manajemen harus sistematis.
- b. Organisasi sebagai suatu keseluruhan.
- c. Manajemen tidak dapat dianggap sebagai proses yang kaku.
- d. Pendekatan yang dilakukan harus hati-hati.
- e. Kepemimpinan diterapkan sesuai dengan situasi bawahannya.
- f. Unsur manusia merupakan kunci utama yang menentukan sukses dan gagalnya organisasi mencapai tujuannya.
- g. Pendekatan motivasi yang menghasilkan pekerja sangat dibutuhkan.
- h. Manajer harus memahami dan menerapkan konsep-konsep manajemennya.
- i. Komitmen dapat ditingkatkan melalui partisipasi atau keterlibatan pekerja.
- j. Pengawasan harus dibangun dalam pengertian positif, bukan mencari kesalahan tetapi mencegah terjadinya kesalahan sendiri.