BAB II

PEMBAHASAN

A. Kajian Pustaka

1. Komunikasi Orgaisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Golddhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung konsep-konsep sebagai berikut:[1]

1) Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar informasi diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.

2) Pesan

Yang dimaksud pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, obyek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh

[1] Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*; Jakarta, Bumi Aksara, 2000.hlm 67

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Pengklasifikasian pesan menutut bahasa dapat dibedakan pesan verbal dan non verbal. Pesan verbal dalam organisasi misalnya; surat, memo, pidato, dan percakapan. Sedangkan pesan nonverbal dalam organisasi terutama sekali yang tidak diucapkan atau ditulis seperti; bahasa gerak tubuh, sentuhan, nada suara, ekspresi wajah, dan lain-lain.

Dalam komunikasi organisasi seseorang saling bertukar pesan antara sesama anggota baik dilingkungan internal maupun eksternal. Pesan-pesan tersebut berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi dan arus tujuan dari pesan.

3) Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

faktor antara lain; hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi dari pesan.

4) Keadaan Saling Tergantung

Konsep kunci komunikasi organisasi keempat adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisai yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi. Implikasinya, bila pimpinan membuat suatu keputusan dia harus memperhitungkan implikasi keputusan itu terhadap organisasinya secara menyeluruh.

5) Hubungan

Konsep kunci yang kelima dari komunikasi organisasi adalah hubungan. Karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Dengan kata lain jaringan melalui mana jalannya pesan dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, moral dari seseorang, mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersifat organisasi. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan diantara dua orang sampai kepada hubungan yang kompleks. Jadi dalam organisasi terjadi hubungan yang sifatnya individual, kelompok, dan hubngan organisasi.

6) Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk dan sebagainnya. Sedangkan lingkungan eksternal adalah langganan, saingan, dan teknologi.

Komunikasi organisasi terutama bekenaan dengan transaksi yang terjadi dalam lingkungan internal organisasi yang terdiri dari organisasi dan kulturnya, dan antar organisasi dengan lingkungan eksternalnya. Yang dimaksud dengan kultur organisasi adalah pola kepercayaan dan harapan dari anggota organisasi yang menghasilkan norma-norma yang membentuk tingkah laku individu dan kelompok dalam organisasi. Organisasi sebagai suatu sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti; teknologi, ekonomi, undang-undang, dan factor sosial. Karena faktor lingkungan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berubah-ubah, maka organisasi memerlukan informasi baru. Informasi ini harus dapat mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan pertukaran pesan baik secara internal dalam unit-unit yang relevan maupun terhadap kepentingan umum secara eksternal.

7) Ketidakpastian

Yang dimaksud dengan ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Untuk mengurangi faktor ketidakpastian ini organisasi menciptakan dan menukar pesan di antara anggota, melakukan suatu penelitian pengembangan organisasi, dan menghadapi tugas-tugas yang kompleks dengan integrasi yang tinggi.

Ketidakpastian dalam suatu organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Jadi ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikita informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak yang diterima.

b. Fungsi komunikasi dalam ogranisasi[2]

1) Fungsi informatif

[2] Burhan Bungin, *Sosiologi komunikasi; Teori, Paradigma,dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*, (Jakarta: Kencacana Prenada Group, 2006), hlm 274

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih tepat. Informasi yang didapat memungkinkan setiap organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempenyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang- orang dalam tatana manajemen membutuhkan informasi untuk menbuat suatu kebijakan dalam organisasai ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan 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. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini:

(a) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manejemen, yaitu mereka yang memiliki kewenagan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memberi instruksi atau perinta, sehungga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapisan atas supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagai mana mestinya. Namun demikian, sikap bawahan utuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

1. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah
2. Kekoatan pemimpin dalam member sanksi
3. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi
4. Tingkat kredibilitas pesan yang diterimah bawahan.

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

3) Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi , kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawah 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 kewenagannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Fungsi Integratif

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

c. Struktur jaringan dalam Komuanikasi organisasi.[3]

Dalam organisasi terjadi pertukaran pesan antara sejumlah orang yang memiliki posisi atau peranan tertentu. Pertukaran pesan yang terjadi melalui jalan tertentu inilah yang dinamakan jaringan komunikasi.bentuk dan struktur jaringan komunikasi akan berbeda-beda sesuai dengan hubungan yang terjalin atas pola interaksi antar anggota organisasi.

Suatu jaringan merupakan suatu tipe hubungan antar peserta komunikasi dengan ditandai oleh bentuk interaksi timbal

[3] Firenstory," Struktur dan Jaringan Komunikasi", dalam *http://firenstory.blogspot.com/2010/02/struktur-jaringan-komunikasi-organisasi.html,* 20 febuari 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

balik yang simetris. Setiap hubungan antara peserta komunikasi yang terjalin dalam masyarakat adalah suatu bentuk jaringan, karena itu dasar hubungan social yang berbeda akan melahirkan jaringan yang berbeda pula. Di samping itu, dalam menjalin hubungan social tersebut, setiap peserta komunikasi membawa cirri-ciri kepribadiannya sendiri, sehingga masuk atau keluarnya seorang peserta komunikasi dalam jalinan hubungan social akan mempengaruhi struktur interaksi yang diciptakan. Berbeda dengan Rogers dan Kincaid yang menekankan model jaringan komunikasi pada masyrakat yan lebih luas, De Vito lebih menekankan pada struktur jaringan komunikasi yang terjadi dalam kelompok atau organisasi. Meurut DeVito (1997), ada lima struktur jaringan komunikasi kelompok, yang juga akan relevan di dalam menganalisis model jaringan komunikasi. Kelima strutur tersebut adalah:

1) Struktur lingkaran : Struktur tidak memiliki pemimpin. Semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenag atau kekuatan yang sama mempengaruhi kelompok. Setiap anggota bias berkomunikasi dengan dua anggota lain di sisinya.

2) Struktur Roda : Dalam struktur roda memiliki pemimpin yang jelas yaitu yang posisinya dipusat. Orang itu satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota. Oleh

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karena itu, jika seorang anggota ini berkomunuikasi dengan anggota lain, maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya.

3) Struktur Rantai : Struktur rantai sama dengan struktur lingkaran, kecuali bahwa anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Keadaan terpusat juga terdapat disini. Orang yang berada di posisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada mereka yang berada di posisi lain.

4) Struktur Y : Struktur Y relatif kurang terealisasikan dibanding dengan pola lainnya. Pada struktur Y juga terdapat pemimpin yang jelas. Tetapi semua anggota lain berperan sebagai pemimpin kedua. Anggota ini dapat mengirimkan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. Ketiga orang lainnya komunkasinnya terbatas hanya dengan satu orang lainnya.

5) Struktur semua saluran (Pinwheel Network) :

Struktur ini juga hampir sama dengan struktur limgkaran. Dalam arti semua amggota adalah sama dan semuanya memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Pada jaringan pinwheel seluruh saluran

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terbuka. Setiap orang berkomunikasi sengan setiap orang lainnya. Jaringan pinwheel ini memberikan contoh suatu struktur komunikasi yang desentralisasi.

Jaringan terpusat dan desentralisasi memiliki kegunaan yang berbeda. Sebagai contoh, struktur desentralisasi dapat lebih efektif untuk pemecahan masalah secara kreatif dan lebih bagus untuk pergerakan informasi secara cepat.

d. Iklim komunikasi dalam oranisasi.

Terciptanya komunikasi yang baik, harmonis dan sehat, adalah sangat tergantung kepada anggota organisasi di dalamnya, dalam berperilaku dan berkomunikasi dengan anggotanya.

Arni Muhammad, mengemukakan ada hubungan serkuler antara iklim organisasi dengan iklim komunikasi. Tingkah laku komunikasi mengarahkan pada perkembangan iklim, diantaranya iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh bermacam-macam cara anggota organisasi bertingkah laku dalam berkomunikasi. Iklim komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong anggota organisasai berkomunikasi secara terbuka, rileks ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim komunikasi yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh persaudaraan.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Litwin dan Stringers (1968)memberikan dimensi iklim komunikasi sebagai berikut:[4]

1) Rasa tanggung jawab
2) Standar atau harapan tentang kualitas pekerjaan,
3) Ganjaran atau reward.
4) Rasa persaudaraan.
5) Semangat tim

Redding (Goldhaber,1986) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi antara lain:

1) "Supportiveness", atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi mereka dengan atasan membantu mereka membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
2) Partisipasi membuat keputusan,
3) Kepercayaan, dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
4) Keterbukaan dan keterusterangan
5) Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasik an dengan jelas kepada anggota organisasi.

Kemudian, Denis (1975) mengemukakan yang menjadi pokok persoalan utama dari iklim komunikasi adalah hal-hal berikut:[5]

1. Persepsi mengenai sumber komunikasi dan hubungannya dalam organisasi.

[4] Arni Muhammad,.*Komunikasi* Organisasi, (Jakarta, Bumi Aksara, 2000), hlm 83
[5] *Ibid.*,hlm 86

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Apakah anggota organisasai merasa puas dengan atasan, teman bekerja sama dan bawahan sebagai sumber infomasi.

b. Berapa pentingnya sumber-sumber itu.

c. Apakah sunber-sumber tersebut dapat dipercaya.

d. Apakah sumber-sumber terbuka terhadap komunikasi.

2. Persepsi mengenai tersediannya informasi bagi anggota organisasi.

a. Apakah sumber komunikasi yang diterima cocok atau tepat dengan topi-topik yang penting dari sumber informasi

b. Apakah informasi itu berguna

c. Apakah balikan informasi dikirimkan kepada sumber yang tepat

3. Persepsi menggenai organisasi itu sendiri.

a. Berapa banyaknya anggota yang terlibat dalam perbuatan keputusan yang mempengaruhi mereka.

b. Apakah tujuan dan objektif dipahami

c. Apakahorang diberi sokongan dan dihargai

d. Apakah sistem terbuka terdapat input dari anggotanya.

Lebih lanjut Denis mengemukakan iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat objektif mengenai lingkungan internal organisasi yang mencakup persepsi anggota organisasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terhadap pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi.

e. Pengaruh komunikasi terhadap prilaku organisasi[6]

Sebagai komunikator, seorang pemimpin organisasi, manajer, atau administrator harus memilih salah satu berbagai metode dan teknik komunikasi yang disesuaikan dengan situasi pada waktu komunikasi dilancarkan. Sebagai komunikator, seorang manajer harus menyesuaikan penyampaian pesannya kepada peranannya yang sedang dilakukannya. Dalam hubungan ini, Henry Mintzberg seorang profesor manajemen pada McGill University di Montreal-Kanada, menyatakan wewenang formal seorang manajer menyebabkan timbulnya tiga peranan: peranan antarpersona; peranan informasi; dan peranan memutuskan.

1) Peranan antarpersona seorang manajer meliputi tiga hal:

a) Peranan tokoh.

Kedudukan sebagai kepala suatu unit organisasi, membuat seorang manajer melakuan tugas yang bersifat keupacaraan. Karena ia merupakan seorang tokoh, maka selain memimpim berbagai upacara di kantornya, ia juga diundang oleh pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara. Dalam peranan ini seorang manajer

[6] Onong Effendy, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 1994,.hlm 116

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkesempatan untuk memberikan penerangan, penjelasan, imbauan, ajakan, dan lain-lain.

b) Peranan pemimpin.

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif.

Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.

c) Peranan penghubung. Dalam peranan sebaga penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Peranan informasi.

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

a) Peranan monitor. Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai ertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontak pribadinya yang selalu dibinanya.

b) Peranan penyebar. Dalam peranannya sebagai penyebar ia menerima dan menghimpun informasi dari luar yang penting artinya dan bermanfaat bagi organisasi, untuk kemuian disebarkan kepada bawahannya.

c) Peranan juru bicara. Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam perananya sebagai juru bicara tidak

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia memberikan informasi dalam rangka pengembangan organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinnya telah melakukan tanggung jawab sosial sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peratruran sebagaimana harusnya.

3) Peranan memutuskan. Seorang manajer memegang peranan yang sangat penting dalam sistem pengambilan keputusan dalam organisasinya. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini:

a) Peranan wiraswasta. Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang iawasinya sendiri atau didelegasikannya kepad bawahannya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b) Peranan pengendali gangguan. Seorang manajer berusaha sebaik mungkin menanggapi setiap tekanan yang menimpa organisasi, seperti buruh mogok, para pelanggan menghilang, dsb.

c) Peranan penentu sumber. Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusan-keputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikran tunggal.

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

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

f. Hambatan dalam komunikasi organisasi. [7]

1) Hambatan teknis keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi.

Dari sisi teknologi, hambatan teknis ini semakin berkurang dengan adanya temuan baru di bidangkemajuan teknologi komunikasi dn informasi, sehingga saluran komunikasi dapat diandalkan dan efesien sebagai media komunikasi.

2) Hambatan Semantikal.

Gangguan sematik adalah hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara efektif. Definisi sematik sebagai studi atas pengertian, yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata membantu proses pertukaran timbale balik arti dari pengertian (komunikator dan komunikan), tetapi seringkali proses penafsirannya keliru. Tidak adanya hubungan antara symbol (kata) dan apa yang disimbolkan (arti atau penafsiran), dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya.

Untuk menghindari salah komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat sesuai

[7] Agustocom, "Hambatan Komunikasi". dalam *http://agustocom.blogspot.com/2010/11/hambatan-komunikasi.html*,27 November 2010

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dengan karakteristik komunikannya, dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

3) Hambatan manusiawi atau hanbatan yang berasal dari perbedaan individual manusia.

Terjadi karena adanya factor, perbedaan umur, emosi, dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan, atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang dan lain-lain

2. Proses Komunikasi Organisasi[8]

a. Komunikasi internal.

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa). Komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi dua, yaitu:

1) Komunikasi vertikal

[8] Onong Effendy, 1994, *Ilmu Komunikasi: Teori dan Praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya.hlm 112

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*). Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbale balik (*two-way traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dan lain-lain kepada bawahannya. Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasai tidak akan berjalan dengan baik. Karena komunikasi menyangkut hubungan manusia dengan manusia maka suksesnya komunikasi ditntukan oleh *frame of reference* manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu.

Untuk memperoleh kejelasan mengenai hubungan komunikatif antara pimpinan (komunikator) dan bawahan (komunikan), kita dapat menelaah konsep yangdikembangkan oleh professor Harry Ingham,yang dikenal sebagai *Johari Window.*berdasarkan konsep tersebut konsep tersebut, tingkah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

laku manusia dapat digambarkan secara skematis seperti dibawah ini:

Gambar 2.1

I OPEN AREA Know by ourselves and know by others	II BLIND AREA Know by others and know by ourselves
III HIDDEN AREA Know by ourselves but know by others	IV UKNOW AREA Not know by ourselves and not know by others

Area I, yakni *Open Area* atau Bidang Terbuka menunjukkan bahwa kegiatan yang dilakukan oleh seseorang disadari sepenuhnya oleh yang bersangkutan, juga oleh orang lain. Ini berarti ada keterbukaan, dengan kata lain tidak ada yang disembunyikan kepada orang lain.

*Area II,*yaitu *Blind Area* atau Bidang Buta menggambarkan bahwa kegiatan seseoran diketahui oleh orang lain, tetapi dirinya tidak menyadari apa yang telah dilakukannya.

Area III, yaitu *Hidden Area* atau Bidang Tersembunyilain t, adalah keabikan dari area II, yakni bahwa yang dilakukanoleh seseorang disadari sepenuhnya olehnya, tetapi orang lain tadak dapat mengetahuinnya. Ini berarti orang ini bersikap tertutup. Ia merasa apa yang dilakukannya tidak perlu diketahui oleh orang lain.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Yang terakhir ialah *Area IV, Unknow Area,* Bidang Tak Dikenal yang menggambarkan bahwa tingkah laku seseorang tidak disadari oleh dirinya sendiri dan tidak diketahui oleh orang lain.

Seorang pemimpin yang baik, haruslah menyadari pentingnya mengembangkan komunikasi dengan bawahan, akan berusaha memperluas Area I karena semakin luas bidang ini akan semakin terjalin komunikasi yang sehat, terbuka dan timbale balik. Pemimpin berusaha mendengarkan kritik dan saran dari bawahan.

Pengaruh sikap seorang pemimpin seperti itu akan membuat para karyawan merasa dihargai, akibatnya akan menimbulkan motivasi kerja pada dirinya.

2) *Komunikasi horizontal*

Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Berbeda dengan komunikasi vertical yang bersifat lebih formal, komunikasi horizontal berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan saat bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi atau pada saat pulang kerja. sering timbul *rumours, grapevine, gossip.*

Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

b. Komunikasi eksternal.

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat dari pada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja. Komunikasi eksternal terdiri dari jalur secara timbal balik, yaitu:

1) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak.

Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi; press release; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; leaflet; poster; konferensi pers.

2) Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkan kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontrol versial, yang menyebabkan pro dan kontrak di kalangan khalayak, maka hal ini disebut opini publik. opini public ini sering sekali merugikan organisasi. Oleh sebab itu, harus diusahakan agar segera dapat di atasi dan tidak menmbulkan permasalahan.

B. Kajian Teori

1. Teori Hubungan Manusia Ellon Mayo

Teori hubungan manusia ini diperkenalkan pada tahun 1930-an yang mempelopori oleh bernard 1938, mayo 1933, Roethlishetger dan Dicshon 1939. Inilah permulaan teori hubungan manusia menolak prinsip teori struktural klasik dan menentang pandang yang mekanis terhadap organisasi yang tidak sensitif terhadap kebutuhan sosial anggot organisasi.

Teori hubungan manusia ini merupakan teori yang mengkaji aspek psikologis dan humanis yang berorientasi pada hubungan manusia sebagai makhluk sosial. Adapun yang menjadi penekanan dalam teori ini adalah[9]:

[9] Arni Muhammad,.*Komunikasi* Organisasi; Jakarta, Bumi Aksara, 2000,hlm 39

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

> Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungn sosial dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya.

Organisasi berjalan semata-mata bukan karena aturan atau tatanan manajemen saja. Melainkan ada aspek yang lebih penting yakni individu yang menjalankannya.

Ada enam anggapan dasar dari teori ini, sebagai berikut;[10]

a. Rata- rata manusia tidaklah mempunyai pembawaan tidak suka bekerja tetapi tergantung kepada kondisi yang dapat dikontrol. Pekerjaan mungkin merupakan sumber kepuasan atau mungkin juga sebagai sumber hukuman.
b. Control dari luar, ancaman dan hukuman tidaklah merupakan alat untuk membawa sesuatu kepada tujuan. Keefektivitasan usaha pimpinan terletak pada usaha membangun, mengangkat dan membangun komitment pekerja.
c. Komitmen terhadap satu tujuan adalah satu fungsi dari ganjaran yang dihubungkan dengan pencapaian mereka. Asumsi ini menunjukkan hubungan antara aktualisasi diri dengan komitmen pekerjaan.
d. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang pantas, tidak hanya menerima tetapi juga mencari rasa tanggung jawab.

[10] *Ibid.*,hlm 44

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Menghindari rasa tanggung jawab, kurang ambisi dan penekanan pada mencari rasa aman umumnya merupakan konsekwensi dari pengalaman dan bukanlah sifat manusia yang dibawah dari lahir.

e. Kapasitas untuk melatih tingkat imajinasi yang relative tinggi, cerdas, kreatif dalam pemecahan masalah organisasi didistribusikan secara luas dan tidak sempit kepada seluruh pekerja.

f. Di bawah kondisi kehidupan industri modern, potensi intelektual dan organisasi terletak pada kesatuan bagian-bagian. Asumsi ini mengarah secara langsung kepada ideh ubungan manusia, dan pembuatan keputusan dari semua anggota organisasi.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id