BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Gaya Komunikasi

a. Pengertian Gaya Komunikasi

Gaya komunikasi adalah perilaku komunikasi yang dilakukan seseorang dalam suatu organisasi yang bertujuan untuk mendapatkan *feedback* dari orang lain terhadap pesan organisasional yang disampaikan.[1]

Dari definisi di atas, dapat dijelaskan bahwa gaya komunikasi merupakan seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi yang digunakan dalam suatu situasi tertentu. Masing-masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunikasi yang dipakai untuk mendapatkan respons atau tanggapan tertentu dalam situasi tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pula pada maksud si pengirim dan harapan dari penerima.

Steward L.Tubbs dan Sylvia Mos menyatakan " Gaya komunikasi ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang – orang yangmenggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau one – away communication." Gaya komunikasi adalah seperangkat perilaku antar pribadi yang terspesialisasi dan digunakan dalam suatu sistem tertentu. Masing – masing gaya komunikasi terdiri dari sekumpulan perilaku komunkasi yang dipakai

[1] S.Djuarsa Sendjaja, *Pengantar Ilmu Komunikasi* (Jakarta: Universitas Terbuka, 1996) hal 7

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

untuk mendapatkan respon atau tanggapan tertentu dalam situasi tertentu pula. Kesesuaian dari satu gaya komunikasi yang digunakan bergantung pada maksud dari pengirim (*sender*) dan harapan dari penerima (*receiver*).[2]

Gaya komunikasi dipengaruh situasi, bukan kepada tipe seseorang, gaya komunikasi bukan tergantung pada tipe seseorang melainkan kepada situasi yang dihadapi. Setiap orang akan menggunakan gaya komunikasi yang berbeda-beda ketika mereka sedang gembira, sedih, marah, tertarik, atau bosan. Begitu juga dengan seseorang yang berbicara dengan sahabat baiknya, orang yang baru dikenal dan dengan anak-anak akan berbicara dengan gaya yang berbeda. Selain itu gaya yang digunakan dipengaruhi oleh banyak faktor, gaya komunikasi adalah sesuatu yang dinamis dan sangat sulit untuk ditebak. Sebagaimana budaya, gaya komunikasi adalah sesuatu yang relatif.

b. Faktor Pendukung Gaya Komunikasi

Ada tujuh Faktor yang dapat mempengaruhi gaya komunikasi, antara lain:[3]

1) Kondisi Fisik

Sesuai dengan penjelasan di atas terlihat jelas bahwasannya kondisi fisik di mana seseorang melakukan komunikasi sangat mempengaruh gaya komunikasi. Seperti halnya ketika kegiatan komunikasi itu dilakukan dengan kapasitas minim dalam bertatap

[2] Sasa Djuarsa Sendjaja. *Materi Pokok : Teori Komunikasi*. Jakarta: Universitas Terbuka.1994. hal, 142.
[3] Dianne Hofner Saphiere et.al, *Communication Highwire Leveraging the Power of Diverse Communication Styles*, ... , hlm. 53.

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

muka, hal tersebut akan berakibat pada ketidak nyamanan dan kurangnya kepastian antara si pengirim dan penerima pesan. Selain itu dapat menimbulkan ketidaksesuaian atau kenyamanan antara kedua belah pihak.

2) Peran

Persepsi akan peran diri sendiri (sebagai pelanggan, teman atasan) dan peran komunikator lainnya mempengaruhi bagaimana berinteraksi. Setiap orang memiliki harapan yang berbeda dari peran mereka sendiri dan orang lain, dan dengan demikian mereka akan sering melakukan komunikasi antar satu dengan lainnya.

3) Konteks Historis

Sejarah mempengaruhi setiap interaksi. Sejarah bangsabangsa, tradisi spiritual, perusahaan, dan masyarakat dengan mudah dapat mempengaruhi bagaimana memandang satu sama lain, dengan demikian dapat mempengaruhi gaya komunikasi.

4) Kronologi

Bagaimana interaksi itu cocok menjadi serangkaian peristiwa yang mempengaruhi pilihan gaya komunikasi seseorang. Hal tersebut akan membuat perbedaan, jika itu adalah pertama kalinya seseorang berinteraksi tentang sesuatu atau kesepuluh kalinya, jika interaksi masa lalu seseorang telah berhasil atau tidak menyenangkan. Maka akan membuat suatu perbedaan terhadap gaya komunikasi seseorang.

5) Bahasa

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

Bahasa yang kita gunakan, "versi" dari bahasa yang di ucapkan misalnya, Aussie, Inggris, atau versi bahasa Inggris Amerika dan kelancaran dengan bahasa tersebut. Semuanya memainkan peran dalam gaya berkomunikasi seseorang. Gaya komunikasi seseorang dalam bahasa Inggris berarti bahwa orang yang terbiasa berbahasa jepang tidak sepenuhnya memahaminya, dan kemampuan ini akan memberikan batasan pada seseorang untuk sepenuhnya berpartisipasi dan mempengaruhi arah pembicaraan.

6) Hubungan

Seberapa baik seseorang mengetahui orang lain, dan seberapa banyak seseorang suka atau percaya dan sebaliknya. Hal ini akan mempengaruhi bagaimana seseorang berkomunikasi. Selain itu, pola mengembangkan hubungan tertentu dari waktu ke waktu sering memberikan efek kumulatif pada interaksi selanjutnya antara mitra relasional.

7) Kendala

Metode yang seseorang gunakan untuk berkomunikasi (misalnya, beberapa orang membenci e-mail atau panggilan telepon) dan waktu yang dimiliki hanya tersedia untuk berinteraksi dengan metode di atas. Jenis kendala tersebut akan mempengaruhi cara seseorang berkomunikasi.

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

c. Hambatan Dalam Gaya Komunikasi

1) Hambatan Teknis Keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi.

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

2) Hambatan Semantik

Gangguan semantik adalah hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara secara efektif. Definisi semantik sebagai studi atas pengertian+, yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata membantu proses pertukaran timbal balik arti dan 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 dengan karakteristik komunikannya, dan melihat kemungkinan penafsiran terhadap kata-kata yang dipakainya.

3) Hambatan Manusiawi/hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia.

Terjadi karena adanya faktor, perbedaan umur, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan,

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

kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang.[4]

2. Pemimpin

a. Pengertian Pemimpin

Istilah Pemimpin, Kepemimpinan, dan meimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama "pimpin". Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin adalah suatu peran dalam system tertentu; karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah Kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang; Oleh sebab itu, kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan "pemimpin". Sedangkan istilah Memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga ia mempunyai kekuasaan dan kewibawaan untuk mengarahkan dan membimbing bawahan serta mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama sama melakukan aktivitas tertentu demi mencapai satu atau beberapa tujuan.[5]

Saat menjalankan tugas sebagai seorang pemimpin, waktu yang dimiliki setiap hari sepertinya tak pernah cukup dan cenderung kurang. Memanfaatkan kekuatan di pagi hari dapat menjadi kunci untuk

[4] Wartawarga Student journalism, *"Komunikasi", dalam http://wartawarga.gunadarma.ac.id/2009/12/komunikasi-51/*, 31 Desember 2009

[5] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2013), hal 28

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

meningkatkan produktivitas kinerja seorang pemimpin, khususnya dalam menjalankan tugas kepemimpinan.

Seorang pemimpin di dalam organisasi adalah seorang kepala dari suatu instansi/unit organisasi yang tugas utamanya adalah memimpin dengan cara membimbing dan menuntun orang-orang (karyawan/bawahan) yang bekerja dalam organisasi guna mencapai tujuan. Maka dari itu, Kepemimpinan bukanlah sebuah "kekuasaan" melainkan sebuah tugas, tanggung jawab dan pengorbanan untuk membawa anggotanya mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama.

Menurut Wirawan (2002), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses pemimpin dalam menciptakan visi, mempengaruhi sikap dan prilaku, pendapat, nilai-nilai, norma dan sebagainya. dari pengikut untuk merealisasi visi. Proses dalam konsep system Kepemimpinan terdiri dari masukan, proses, dan keluaran. Masukan(*input)* adalah bahan mentah yang diperlukan oleh kepemimpinan antara lain: pemimpin, pengikut, visi, kekuasaan, teknik mempengaruhi, situasi dan sumber-sumber kepemimpinan lainnya. Proses merupakan interaksi antara pemimpin dan bawahan yang saling mempengaruhi satu sama lain untuk merealisasi visi. Sedangkan keluaran (*Output),* adalah hasil dari kepemimpinan. Hasil tersebut dapat dipengaruhi oleh sifat dasar pribadi seorang pemimpin.

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. Peran Pemimpin

Dalam sebuah organisasi, ada cara lain untuk memahami peran dari seorang pemimpin, yakni dengan melihat peran "formal" mereka yang menurut Mintzberg (1973), ada tiga peran utama, yakni[6]:

1) Peran Interpersonal
   - *Fingurehead,* peran simbolis seorang pemimpin di dalam organisasi, seperti menghadiri pertemuan, upacara, menerima tamu, dll.
   - *Leader,* peran ini adalah peran utama seorang pemimpin baik secara langsung maupun tidak langsung kepada para bawahannya, baik bersifat formal maupun informal
   - *Liaison Manager,* peran ini menuntut seorang pemimpin bertindak sebagai titik utama komunikasi dalam organisasi. Maka, seorang pemimpin diharapkan mempunyai kemampuan membuat jaringan komunikasi sebaik mungkin dan menempatkan diri sebagai sumber data
2) Peran Informasional
   - *Monitor,* peran ini adalah peran sentral seorang pemimpin dalam mencari dan menerima sumber informasi baik dari luar maupun dalam organisasi. Peran ini menuntut seorang pemimpin untuk dapat bepikir cerdik, karena pada peran inilah, system organisasi bersumber dan suka tidak suka pemimpin dapat melakukan ini dengan sebaik mungkin.

[6] Robbins, S.P, *Organizational Behavior,* (Singapore: Prentice Hall, 2003)

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

- *Disseminator*, peran ini menuntut seorang pemimpin untuk memfilter informasi-informasi dari luar organisasi serta memutuskan mana yang berguna atau tidak berguna serta mendistribusikannya kepada bawahan
- *Spokesman*, peran ini sering juga disebut sebagai peran Humas, karena dalam peran ini seorang pemimpin dituntut dapat memberikan informasi yang bernilai kepada orang-orang di luar maupun organisasi serta bernegoisasi dengan mereka sesuai dengan nilai-nilai utama organisasi

3) Peran Mengambil Keputusan

- *Disturbance Handler*, peran ini sering juga disebut sebagai peran pemecah kebuntuan. Jika ada gangguan-gangguan yang bersumber dari dalam maupun luar organisasi dan para bawahan tidak tahu bagaimana mengatasinya secara tepat, bantuan seorang pemimpin sangatlah dibutuhkan dalam keadaan seperti ini
- *Resource Allocator*, peran ini menuntut seorang pemimpin untuk dapat membagi secara tepat, adil dan sesuai sumber-sumber yang dibutuhkan untuk aktivitas organisasi. Di antaranya adalah penjadwalan kerja, memastikan mekanisme kerja organisasi sesuai prosedur, dll

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

- *Negosiator,* peran ini menuntut seorang pemimpin untuk dapat bernegoisasi. Peran ini mutlak membutuhkan peran-peran seperti spokesman, figurehead, dan resources allocator.[7]

c. Karakter Pemimpin

Pemimpin memiliki karakteristik selalu memiliki upaya untuk menciptakan hal yang baru (berinovasi). Gagasan – gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan. Ia percaya bawahan dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi.

Setiap pemimpin memiliki gaya Kepemimpinan, ada kalanya pemimpinn tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan. Ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya, dan ada kalanya membiarkan kondisi yang ada pada bawahannya.

Stephen Covey (2012) mengungkapkan bahwa "90% dari semua kegagalan kepemimpinan adalah kegagalan pada karakter". Dengan demikian, kesuksesan seorang pemimpin tidak bertumpu pada kehebatan pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, namun kontribusi karakter sangat menunjang dalam keberhasila seorang pemimpin.

Mengingat pentingnya sebuah karakter pemimpin, ada sejumlah karakter pemimpin yang luhur untuk menjawab

[7] Dodi Wirawan Irawanto, *Kepemimpinan: Esensi dan Realitas,* (Malang: Bayumedia, 2008), hal 111-112

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

tantangan-tantangan pemimpin yang ingin memiliki karakter yang luhur. Dalam era informasi ini tampaknya nilai-nilai kepemimpinan berfokus pada pencitraan diri, teknologi atau etika kepribadian. Pencitraan diri seolah menjadi kunci sukses seorang pemimpin. Pencitraan diri yang dibangun melalui media elektronik (internet) dan media massa seolah menjadi penentu seorang pemimpin. Asumsi dibelakngnya ialah semakin popular seseorang maka hal ini mengindikasikan bahwa dia berpengaruh dalam masyarakat. Karakter pemimpin yang luhur yang dimaksud adalah sebagai berikut:[8]

1. Mampu menilai diri sendiri secara realistis

   seorang pemimpin yang berkarakter mampu menilai dirinya, kelebihan kekurangannya baik secara fisik, pengetahuan, ketrampilan, dan sebagainya. Ia menyadari bahwa untuk menjadi pemimpin dibutuhkan akhlak yang mulia yang bermuara pada hati nurani yang mampu berlaku adil, jujur, berani, tegas, dan berintegrasi.

2. Mampu menilai situasi dan kondisi secara realistis

   Seorang pemimpin yang berkarakter mampu menghadapi situasi atau kondisi kehidupan yang dialaminya secara realistis. Ia mau menerima secara wajar apapun yang terjadi dalam kehidupannya, tidak mengharapkan kondisi kehidupan sebagai

[8] Amirullah, SE, M.M, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim,* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hal 19-21

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

sesuatu yang sempurna. Artinya, ia tidak "gila hormat, uang ataupun kedudukan".

3. Mampu menilai prestasi yang diperoleh secara realistis

   Pemimpin yang berkarakter dapat menilai keberhasilan yang diperolehnya dan mereaksinya secara rasional. Dia tidak sombong apabila memperoleh prestasi yang tinggi atau kesuksesan hidup. Sebaliknya, jika ia mengalami kegagalan, ia pun tidak bereaksi dengan frustrasi, tetapi dengan sikap optimis.

4. Menerima tanggung jawab dengan ikhlas

   Ia mempunyai keyakinan terhadap kemampuannya untuk mengatasi masalah-masalah kehidupan dan pekerjaan yang dihadapinya. Ia pro aktif menerima tanggung jawab yang diberikan atasan dengan tulus dan ikhlas

5. Memiliki Kemandirian

   Ia memiliki sikap mandiri dalam cara berpikir dan bertindak. Ia mampu mengambil keputusan, mengarahkan, dan mengembangkan diri serta menyesuaikan diri dengan norma yang berlaku di lingkungannya

6. Dapat mengontrol emosi pribadi

   Ia mampu mengendalikan emosi dan hal ini terbukti ketika ia menghadapi situasi yang membuat frustasi, depresi, atau stress, namun ia melakukan tindakan positif atau konstruktif

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

7. Berorientasi Tujuan

Pemimpin yang berkarakter mampu merumuskan tujuan dalam setiap aktivitas dan kehidupannya berdasarkan pertimbangan secara matang, tidak atas dasar paksaan dari luar. Ia berupaya mencapai tujuan dengan cara mengembangkan kepribadian, pengetahuan dan ketrampilan

8. Berorientasi keluar (*Ekstrovert)*

Pemimpin yang berkarakter bersikap respek terhadap orang lain, empati, dan memiliki kepedulian terhadap situasi atau masalah-masalah lingkungan. Selain itu, ia bersifat fleksibel dalam berpikir, menghargai dan menilai orang lain seperti dirinya sendiri. Ia tidak membiarkan dirinya dimanfaatkan untuk menjadi korban orang lain dan mengorbankan orang lain karena kekecewaan dirinya

9. Bertanggung jawabv social

Pemimpin yang berkarakter aktif berpartisipasi dalam kegiatan social dan memiliki sikap bersahabat dalam berhubungan dengan orang lain

10. Memiliki keyakinanatau harapan hidup yang lebih baik

Pemimpin yang berkarakter mengarahkan hidupnya berdasarkan keyakinan agama, pengalaman dan nilai-nilai kehidupan yang dianutnya. Ia menyakini bahwa hidup akan menjadi lebih baik, jika disertai dengan kerja keras dan sikap optimis

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

11. Orientasi Kebahagiaan

Pemimpin yang berkarakter kehidupannya diwarnai kebahagiaan yang didukung oleh factor-faktor *Achievement* (prestasi), *acceptance* (penerimaan), dan *affection* (kasih saying). Ia lebih senang membahagiakan orang lain daripada dirinya sendiri

d. Kemampuan Pemimpin

Menurut Rustandi (1987), terdapat tiga macam kemampuan atau keahlian dasar (*Skill)* yang harus dimiliki pemimpin, antara lain:[9]

1) Keahlian Teknis (*Technical Skill)*

Keahlian teknis berhubungan dengan kegiatan tertentu, khususnya menyangkut metode, proses, prosedur, atau teknik. Keahlian ini meliputi: Keahlian tentang prosedur, Kemampuan menulis laporan, dan Kemampuan Komunikasi Lisan atau menyampaikan gagasan secara lisan. Jenis keahlian ini lebih banyak dikuasai oleh manajer tingkat bawah.

2) Keahlian Konseptual (*conceptual skill)*

Keahlian konseptual berhubungan dengan kemampuan untuk melihat organisasi dan permasalahannya secara keseluruhan. Kemampuan ini meliput antara lain: Pengetahuan umum, daya nalar, kemampuan berpikir kreatif, dan

[9] Purnomolastu, Wijaya A, *Kepemimpinan Berkarakter: Telaah Tentang Pemimpin Efektif,* (Sidoarjo: Brilian intSernasional, 2009), hal 14-15

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

kemampuan mengambil keputusan. Jenis keahlian ini lebih banyak dikuasai oleh manajer tingkat menengah ke atas.

3) Keahlian Kemanusiaan (*human skill)*

Keahlian kemanusiaan berhubungan dengan kemampuan bekerja secara efektif dalam mempengaruhi dan mengajak anak buahnya untuk bekerja sama dengannya, serta kemampuan berhubungan secara efektif dengan organisasi atau perusahaan dan orang-orang berpengaruh di luar perusahaannya. Keahlian ini meliputi: Kemampuan bekerja sama, Kemampuan Memotivasi atau memberdayakan staf dan kemampuan konsultasi dan memberikan konseling kepada anak buah. Jenis ini lebih banyak dikuasai oleh manajer menengah ke atas.

e. Pemimpin yang Efektif

Pemimpin dikatakan efektif, jika bawahannya telah berusaha merespon segala instruksi dan perintahnya. Bentuk respon bawahan dalam hal ini berupa melakukan tugas, sehingga besar kompensasi yang layak dapat memenuhi rasa keadilan. Dengan kepemimpinan yang efektif, bawahan akan menghormati, patuh dan taat kepada pemimpin dan dengan senang hati bekerja sama dengannya. Ini berarti dapat merealisasikan bahwa permintaannya konsisten dengan beberapa tujuan pribadi bawahan.

Kepemimpinan yang efektif banyak bergantung pada beberapa variable, seperti budaya organisasi, sifat dari tugas, aktivitas kerja, dan nilai serta pengalaman kepemimpinan.

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

Sementara itu batasan yang mempengaruhi efektivitas kepemimpinan mencakup kepribadian, pengalaman masa lampau, dan harapan dari pemimpin yang bersangkutan; harapan dari perilaku atasan; karakteristik, harapan dan perilaku bawahan;persyaratan tugas; kultur dan kebijakan organisasi; dan harapan serta perilaku rekan kerja.

Kepribadian dan pengalaman masa lampau Dari seorang pemimpin membentuk gaya kepemimpinannya, akan tetapi tidak berarti bahwa gaya tersebut tidak dapat diubah. Pemimpin yang efektif akan sadar bahwa gaya tertentu akan memberi8kan hasil yang lebih baik bagi mereka dari pada gaya lainnya. Apabila suatu gaya ternyata tidak cocok, pemimpin dapat mengubahnya. Namun perlu dingat, bahwa pemimpin yang mencoba untuk memilih gaya yang tidak sesuai dengan kepribadian mustahil akan menggunakan gaya tersebut secara efektif. ini berarti bahwa seorang pemimpin harus dipilih berdasarkan tipe kepribadiaan yang dipersyaratkan dan pengalaman masa lampau baik organisasi formal maupun informal sehingga dpat mencapai hasil yang lebih efektif.

Lalu bagaimanakah langkah-langkah yang diperlukan agar bisa menjadi seorang pemimpin yang efektif. Perlu diketahui bahwa yang dimaksud dengan efektif adalah dapat membawa hasil. Ada enam langkah untuk menjadi seorang pemimpin yang efektif:

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

1. *Recognize* (mengakui)

   Maksudnya mengakui bahwa kepemimpinan itu seperti sebuah seni yang dapat terus dikembangkan dan dipertajam. Dengan mengakui hal ini, maka seorang pemimpin bisa terus belajar, entah dari para mentor maupun dari buku-buku untuk terus meningkatkan kompetensinya dalam memimpin. Dengan pengakuan ini, maka seorang leader sekaligus akan menjadi seorang *Leaner* (pembelajar). proses belajar itu seumur hidup, sebagaimana tersirat dalam ungkapan *from womb to tomb.*

2. *Realize* (menyadari)

   Artunya, seorang pemimpin harus menyadari bahwa ia tidak bisa menjadi pemimpin yang efektif jika ia tidak bisa menjalin relasi yang baik dengan mereka yang dipimpinnya. Kepemimpinan harus berawal dari *concern* atau kepedulian kepada orang lain. Pemimpin yang efektif menyadari bahwa ia adalah pemimpin yang tugasnya melayani orang lain atau orang-orang yang dipimpinnya.

3. *Remember* (Mengingat)

   Seorang pemimpin harus mengingat apa yang tertulis dalam "*The Golden Rule"* (lakukan kepada orang lain apa yang engkau inginkan orang lain lakukan kepadamu). Ini disebut juga hokum Gema: apa yang kita lakukan akan kembali kepada kita. Dengan mengingat hal ini, pemimpin yang ingin efektif dalam memimpin harus hati-hati dalam bertindak dan berucap.

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

Ia harus selalu ingat bahwa orang akan merespon persis sama dengan yang dia lakukan.

4. *Replicate* (Meniru)

Untuk menjadi pemimpin yang efektif sekaligus efisien, seseorang harus berani meniru apa yang baik dari pemimpin lainnya. Sebaliknya, apa yang salah dan tidak bermanfaat tidak ditiru. Untuk menjadi efektif dan efisien kita bisa belajar dari kesalahan orang lain dan jangan mengulang kesalahan yang sama sehingga waktu tidak habis dengan sia-sia. Prinsipnya, menjadi pemimpin yang efektif dan efisien tidak usah melakukan proses *trial and erorr,* tapi meniru yang baim dan benar serta melupakan yang salah dan gagal dari pemimpin lain.

5. *Resurrect* (Menghidupkan kembali)

Seorang pemimpin yang efektif seharusnya juga menjadi motivator yang hebat. Ia bisa membangkitkan kembali semangat timnya yang mengalami kegagalan. Pemimpin yang efektif tidak main asal pecat kepada anak buahnya yang gagal. Tapi ia memberi kesempatan kepada mereka untuk gagal dan kemudian memberinya semangat agar bangki8t kembali untuk mengukir prestasi gemilang.

6. *Reinvert* (menemukan kembali)

Dalam memimpin seseorang bisa merasa capek, dan bosan. jika situasi ini terjadi, pemimpin efektif harus bisa menemukan

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

lagi "spirit" yang dulu mendorongnya untuk menjadi pemimpin. Ia harus mampu bukan saja *out of the box,* tapi bahkan *jump of the box* untuk kembali menemukan passionnya yang hilang. Hanya dengan demikian i8a bisa kembali memimpin dengan bersemangat.[10]

3. Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Menurut Redding dan Sanborn yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam buku komunikasi organisasi, menurut mereka" komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dengan bidang ini adalah komunikasi internal, komunikasi upward, dan lain-lain.[11]

Berbeda dengan Redding dan Sanborn, dalam buku komunikasi organisasi karya R. Wayne Pace dan Don F. Faules menjabarkan bahwa definisi komunikasi organisasidapat dilihat dari sudut pandang yaitu Definisi Subjektif dan definisi Objektif. Keduanya memiliki ciri khas masing-masing.

Komunikasi dalam prespektif subjektif adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada prespektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan

[10] Amirullah, SE, M.M, *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim,* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015), hal 66-68

[11]Arni Muhammad, *komunikasi organisasi*,(Jakarta:PT. Bumi Aksara,2007), cet. Ke-8, h, 23.

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

penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada prespektif ini yang lebih ditekankan pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka.[12]

Hampir sama dengan Redding dan Sanborn, Joseph Devito yang dikutip oleh Soleh Soemirat dkk, dalam buku komunikasi organisasi organisasional menyatakan bahwa" komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi".[13]

Dari ketiga pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu proses komunikasi yang kompleks, komunikasi tersebut dapat menimbulkan pengertian yang sama sehingga dapat mewujudkan organisasi tersebut.

b. Arus Informasi Dalam Organisasi

Dalam berkomunikasi terdapat arus informasi yang perlu diperhatikan, untuk itu akan di bahas berdasarkan tempat dimana khalayak sasaran berada, yaitu:

a) Komunikasi Internal

komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi didalam organisasi atau perusahaan.Dalam penerapan komunikasi beragam karena sesuai dengan struktur organisasi.Komunikasi dalam organisasi biasa terjadi diantara orang yang memiliki level

[12]R. Wayne Pace dan Don F. faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hal.33

[13]Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi organisasional*, (Jakarta:Universitas Terbuka, 2000), modul kuliah, hal. 1.3

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

kepangkatan yang sama, diantara pimpinan dan bawahan, dan lain-lain.[14]

b) Komunikasi Eksternal

"Komunikasi eksternal ialah komunikasi antara orang-orang yang berbeda di dalam dengan kahalayak di luar organisasi." Adapun tujuan utama dilaksanakan komunikasi eksternal oleh sebuah organisasi adalah:

a. Untuk membina dan memelihara hubungan dengan baik
b. Untuk menciptakan opini publik yang menguntungkan
c. Untuk memelihara dan menjaga citra organisasi agar tetap positif

c) Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim Komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan sangat menentukan kinerja karyawan, maka dari itu pemimpin harus jeli dalam menangkap situasi dan kondisi iklim komunikasi di perusahaan tersebut. "istilah "Iklim" disini merupakan kia-san(metafora). Kiasan adalah bentuk ucapan yang didalamnya suatu istilah atau frase jelas artinya dalam situasi yang berbeda yang bertujuan menyatakan suatu kemiripan.Contohnya : tempat ini di rumah sendiri, nyaman, suasananya kekeluargaan, meskipunperbandingan Figuratif, perbandingan tersebut memberi informasi mengenai ini, struktur, dan arti situasi baru tersebut.

[14]Soleh Soemirat, dkk, *Komunikasi Organisasional*……hal.2.12

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

Dalam menelaah iklim komunikasi organisasi, kita harus memilah terlebih dahulu apa itu iklim komunikasi dan iklim organisasi. Kedua bentuk iklim tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Untuk pertama-tama akan dibahas terlebih dahulu iklim komunikasi.

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon terhadap pegawai, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal dan kesempatan bagi pertumbuhan dan organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan-pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan-pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.

Dari pernyataan diatas, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi berhubungan dengan persepsi- persepsi anggota perusahaan terhadap informasi dan peristiwa yang terjadi. Dengan begitu jika komunikasi berjalan positif diantara anggota, maka akan timbul suasana kerja yang penuh dengan persaudaraan, para anggota perusahaan berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah, dengan anggota lain. Hal ini dengansendirinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan iklim komunikasi negatif dapat menyebabkan saling curiga dan tertutup antar karyawan.

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

Sebenarnya pengertian iklim organisasi belum ada kesepakatan yang sama dari para ilmuwan. Menurut penulis hal ini dikarenakan iklim organisasi sangat kompleks cakupan pembahasannya, karena mencakup semua unsur dasar organisasi yaitu anggota, pekerjaan, praktik-praktik yang berhubungan dengan pengelolaan , struktur dan pedoman. Namun dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang terbentuk dari perpaduan unsur-unsur organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi.

Dari perjalanan iklim komunikasi dan iklim organisasi di atas, ditemukan kesamaandiantara keduanya, yaitu sama-sama dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi. setelah kita menelaah iklim organisasi komunikasi dan iklim organisasi, maka kita akan membahas secara keseluruhan yaitu iklim komunikasi organisasi. Menurut Falcionone yang dikutip oleh Wayne Pace dan Don F.Faules dalam buku komunikasi organisasi menjelaskan bahwa:

Iklim komunikasi organisasi adalah suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komunikasi organisasi. Kita mengasumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada 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

Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi dapat mengkaji teori Charles Redding yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam buku komunikasi organisasi yang mengemukakan lima dimensi penting dari iklim organisasi yaitu:

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi

Kinerja karyawan adalah gambaran mengenai bagaimana seseorang (baik pimpinan maupun anggota) melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam suatu perusahaan. Dengan demikian, ukuran kinerja antara satu orang dengan lainnya bisa jadi berbeda karena tugas dan kewenangan jabatannya tidak sama. Namun dapat dikatakan bahwa indikator kinerja yang positif adalah sikap, prilaku, dan aktivitas yang secara nyata mendukung pelaksanaan program kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.[15]

Menurut Wayne Pace dan Don F. Faules, kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi adalah kinerja karyawannya. Yakni bagaimana ia melakukan sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Dua jenis prilaku atau tugas pekerjaan mencakup unsur-unsur penting kinerja pekerjaan yaitu tugas fungsional dan tugas prilaku. Tugas fungsional berkaitan dengan seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan seluk beluk pekerjaan, terutama penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan tersebut. Sedangkan tugas prilaku berkaitan dengan seberapa baik karyawan menangani

[15] Suranto Aw, *Komunikasi Perkantoran*, (Yogyakarta: Media Wacana, 2005), hal 56

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

kegiatan antar personal dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.[16]

Pada hakikatnya, standar kinerja seseorang dalam perusahaan dapat dilihat dari tiga kategori, antara lain:

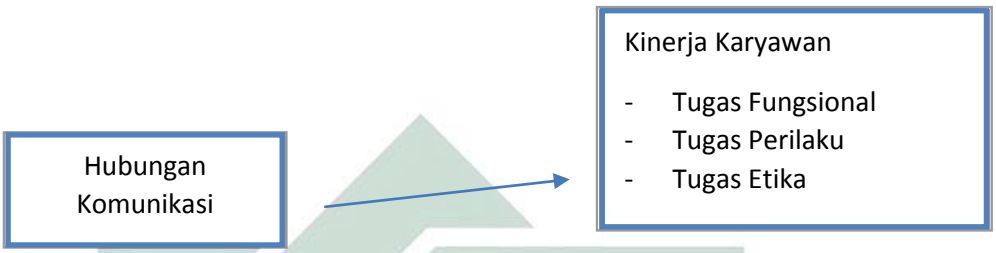
1) *Tugas Fungsional,* seberapa baik seseoreang menyelesaikan aspek-aspek pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.
2) *Tugas Perilaku,* seberapa baik seseorang melakukan komunikasi dan interaksi dengan orang lain dalam perusahaan: bagaimana dia mampu menyelesaikan konflik secara sehat dan adil, bagaimana ia memberdayakan orang lain, dan bagaimana ia mampu bekerja sama dalam sebuah tim untuk mencapai tujuan perusahaan.
3) *Tugas Etika,* seberapa baik seseorang mampu bekerja secara professional sambil menjunjung tinggi norma etika, kode etik profesi, serta peraturan dan tata tertib yang dianut oleh suatu perusahaan.

Hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan secara sederhana dapat dideskripsikan, bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Karena semua pekerjaan di dalam perkantoran pada kenyataannya saling berhubungan. Kurang baiknya kinerja sebuah devisi akan berpengaruh negative pada devisi lain serta terhadap perusahaan itu sendiri. Komunikasi meningkatkan keharmonisan kerja dalam perusahaan. Sebaliknya, apabila tidak ada komunikasi, maka koordinasi akan terganggu. Akibatnya adalah disharmonisasi yang akan

[16] Rois Arifin, *Prilaku Organisasi,* (Malang: Bayu Media, 2003) hal 134

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

mengganggu proses pencapaian target dan tujuan perusahaan. Berikut gambaran mengenai hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan:



Bagan 2.1 Hubungan antara komunikasi dengan kinerja karyawan

Gambar tersebut menunjukan bahwa efektivitas komunikasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan komunikasi yang baik maka seluruh komponen dalam perusahaan dapat secara sistematis bekerja dalam satu arah yang sama, yaitu untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu :[17]

1) Faktor kemampuan : secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan skill). Pegawai yang memiliki IQ diatas ratra-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah

[17]Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2009), hal 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

mencapai kinerja yang diharpkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor motivasi : motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang meggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Indikator Kerja

Bernardin dan Russel (2008) menjelaskan, bahwa ada beberapa indikator yang bisa dijadikan ukuran kinerja, antara lain:[18]

1) *Quality,* tingkat dimana proses atau hasil dari suatu kegiatan yang sempurna, dengan kata lain melaksanakan suatu kegiatan dengan cara yang ideal dan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan
2) *Quantity,* besaran yang dihasilkan dalam bentuk nilai uang, sejumlah unit, atau sejumlah kegiatan yang diselesaikan
3) *Timelines,* berkaitan dengan ketepatan waktu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tingkat dimana suatu kegiatan diselesaikan dengan waktu yang lebih cepat dari yang ditetapkan dan menggunakan waktu yang tersedia untuk kegiatan lain
4) *Cost Efectiveness,* tingkat penggunaan sumber daya organisasi (manusia, uang, teknologi, material) dimaksimalkan dengan maksud untuk mencapai target tertinggi atau sebaliknya,

[18] Bernardin &Russel, *Pinter manajer, aneka pandangan kontemporer,* (Jakarta: Binarupa Aksara, 2008) hal 239

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

pengurangan dari beberapa unit atau instansi dan penggunaansumber-sumber organisasi

5) *Need for Supervision*, kebutuhan pengawasan, yaitu tingkat dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya tanpa memerlukan bantuan pengawas atau sebaliknya untuk menghindari kesalahan atau mendapatkan hasil yang tidak diinginkan

6) *Interpersonal Impact*, pengaruh *interpersonal*, tingkat dimana karyawan menunjukan perasaan *self esteem (*harga diri), *goodwill*, dan kerjasama diantara rekan dan bawahan.

5. Komunikasi Pemimpin dan Karyawan

Setiap pimpinan memliliki gaya komunikasi yang berbeda-beda dalam menjalankan organisasinya. Berdasarkan gaya, tatakrama dan pola aliran informasi di dalam perusahaan maka komunikasi dalam organisasi dapat digolongkan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal.[19]

a. Komunikasi Formal

Komunkasi formal terjadi bila pesan atau informasi dikirimkan, ditransfer, dan diterima melalui pola hirarki kewenangan organisasi yang telah ditetapkan dalam struktur organisasi. Hal ini senada dengan yang diungkapkan oleh Thoha (2010) bahwa "komunikasi organisasi formal merupakan proses komunikasi yang mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi. Proses komunikasi struktur

[19] Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktek,* (Malang: UMM Press, 2010) hal 14

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

formal pada hakekatnya dapat dibedakan atas tiga dimensi yaitu dimensi vertikal, dimensi horizontal dan dimensi luar organisasi."

Selain itu Pace dan Faules (2000, 75) menjelaskan bahwa "komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah (*Downward Communication*), komunikasi ke atas (*Upward Communication*) dan komunikasi horizontal (*Horizontal Communication*)."

1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

   Komunikasi dari atas ke bawah dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari jabatan yang berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen.[20] Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja.

   a) Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (*job retionnale*)
   b) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*)
   c) Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

[20]Davis. Pace dan Faules. *Communication Organization*. 2005. Hlm.184.

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

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan:[21]

a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
d. Informasi mengenai kinerja pegawai Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

2) Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah komunikasi yang terjadi dari tingkat bawahan yang ditujukan ke tingkat yang lebih tinggi atau atasan. Semua pegawai dalam organisasi akan berkomunikasi ke atas, setiap bawahan akan meminta informasi ataupun memberi informasi kepada seseorang yang otoritasnya lebih tinggi dibandingkan dirinya. Setiap komunikasi yang diarahkan seseorang kepada orang lain yang otoritasnya lebih besar dalam sebuah organisasi adalah merupakan esensi komunikasi ke atas, diantaranya:

a. Penyampaian informai tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan

[21] Pace, Wayne & Faules, *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan,* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010) hal 185

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. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan

c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan

d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah komunikasi penyampaian informasi di antara orang-orang yang memiliki otoritas yang sama dalam organisasi. Komunikasi horizontal terjadi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf lainnya, antara sesama karyawan.

Berikut beberapa contoh yang dikatakan sebagai komunikasi Horizontal, diantaranya:

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

b. Komunikasi Informal

Komunikasi informal terjadi di antara pemimpin dengan karyawan dalam suatu organisasi yang dapat berinteraksi secara bebas satu sama lain terlepas dari kewenangan dan fungsi jabatan mereka. Jadi, komunikasi ini tidak direncanakan dan 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

ditentukan dalam struktur organisasi. Arah arus informasi komunikasi informal bersifat pribadi, biasanya dilakukan melalui tatap muka langsung dan pembicaraan lewat telepon. Komunikasi informal lebih dikenal dengan desas-desus/selentingan (*grapevine*), atau kabar angin karena dalam komunikasi ini informasi pribadi muncul dari interaksi di antara orang-orang dan mengalir keseluruh organisasi tanpa dapat diperkirakan. Informasi yang diperoleh dari desas desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa.

B. Kajian Teori

1. Teori Koorientasi Organisasi

James Taylor dan beberapa rekan yang melanjutkan gagasan Weick memandang organisasi sebagai suatu proses interaksi, tetapi Taylor menguraikan gagasannya dengan cara yang berbeda dengan Weick. Dengan menggabungkan berbagai teori sebagai teori mengenai linguistrik, wacana, dan organisasi, Taylor melalui teorinya yang dinamakan "Koorientasi Organisasi" (*Coorientation Theory of organization)* menjelaskan bagaimana organisasi dibangun melalui percakapan.[22]

Taylor memulai pemikirannya dengan ide bahwa organisasi terjadi ketika "*two people interact around a particular focus of concern"* (dua orang berinteraksi di suatu fokus tertentu), Taylor menyebut proses ini

[22] Morrisan, *Teori Komunikasi: individu hingga massa* (Jakarta: Kencana, 2013) hal 418

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

disebut “Koorientasi”. Yaitu gagasan bahwa dua orang memberikan perhatian pada suatu objek yang sama (isu, topik, situasi). Ketika komunikator memberikan perhatian pada objek yang sama atau melakukan koorientasi maka mereka mencoba untuk menegosiasikan suatu makna yang koheren (utuh) terhadap objek yang menjadi perhatian bersama itu. Terkadang para komunikator sukses membentuk makna koheren yang sama namun terkadang mereka gagal sehingga membutuhkan interaksi yang lebih intensif untuk mencapai makna bersama. Dengan demikian, komunikstor menjadi saling terkait atau terhubung satu sama lainnya. Taylor menyebutnya sebagai tiga serangkai “triad A-B-X.” A adalah orang ke 1, B adalah orang ke 2, dan X adalah sesuatu yang menjadi perhatian bersama atau objek perhatian dari interaksi mereka.

Pada umumnya dua individu membawa serta pandangan atau perspektif masing-masing ketika melakukan interaksi dan Taylor menjelaskan hal ini sebagai “perbedaan pandangan” individu yang bersangkutan. Orientasi yang berbeda terhadap kepentingan bersama merupakan hal umum karena manusia memiliki wilayah perhatian dan kepentingan yang berbeda.

Menurut Taylor, ada tiga hal yang harus dilakukan untuk membangun makna yang koheren di antara dua orang yang berbeda perspektif ini, yaitu:

a. Mereka harus mencapai kesepakatan mengenai fakta yang mereka hadapi bersama

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. Mereka harus mencapai kesepakatan siapa harus melakukan apa terkait dengan fakta yang mereka hadapi
c. Mereka harus membangun konteks atau basisuntuk melakukan interaksi terus menerus

Ketiga hal tersebut selalu diperlukan dalam setiap pelaksanaan *triad A-B-X* dalam suatu organisasi. Misalnya manajer dan karyawan harus sepakat bahwa suatu perubahan kebvijakan diperlukan dalam upaya untuk mengurangi kesalahan (fakta) dan karenanya diperlukan perubahan kebijakan dalam praktik kerja (siapa mengerjakan apa), dan bahwasanya manajer memiliki kewenangan untuk membuat perubahan (basis interaksi).

Ketika hasil tercapai maka suatu Koorientasi positif dapat tercapai. Kedua pihak yaitu manajer dan bawahan kini menjadi satu tim. Mereka bergerak dari posisi sebelumnya sebagai agen individual menjadi agen kolektif dan kemudian saling berinteraksi terhadap satu objek yang menjadi perhatian bersama. Dengan demikian organisasi dibangun melalui proses perluasan melalui serangkaian interaksi dan suatu interaksi menimbulkan interaksi lanjutan.

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