

BAB II

KERANGKA TEORI

A. Kajian Pustaka

1. Komunikasi

Proses komunikasi dapat dibandingkan dengan tata cara produksi dan konsumsi. Proses ini melibatkan produksi makna (*production of meaning*), melalui penggunaan bahan-bahan mentah yang terdiri dari kata-kata, gambar-gambar, lambang-lambang, dan tindakan-tindakan komunikator, serta konsumsi makna (*consumtion of meaning*) melalui pendengaran, penglihatan, sentuhan, perasaan, dan penciuman yang dilakukan oleh khalayak.²⁹

Komunikasi melibatkan tiga unsur: pengirim (*sender*), media komunikasi, dan penerima (*receiver*). Keefektifan komunikasi bergantung pada ketiga unsur ini. Jika si pengirim tidak kompeten atau pesan yang disampaikan tidak jelas, maka si penerima tidak akan memahami makna dari tanda-tanda yang diberikan, dan proses komunikasi itu pun gagal.³⁰ Agar komunikasi berlangsung harus terdapat sumber (*source*) dan penerima (*receiver*) yang memiliki pengalaman yang sama. Istilah komunikasi kita berdasarkan pada istilah latin '*communis*' yang berarti sama.

Jelasnya, jika penerima tidak memiliki pengetahuan yang sama dengan pengirim mengenai bahasa atau sandi, konsep, sistem nilai, dan sebagainya, maka pengiriman makna akan terhambat atau benar-benar

²⁹ H Frazier Moore, *Humas*, (Bandung; Rosdakarya, 2005), hlm. 88

³⁰ *Ibid.*, hlm. 89

gagal. Pentingnya kesamaan (*commones*) pengalaman ini terletak pada fakta bahwa komunikator harus memiliki pengetahuan dan pemahaman yang cukup mengenai penerima atau komunikan untuk menyampaikan konsep-konsep yang dapat dipahami agar dapat disandi ke dalam lambang-lambang sebagaimana dimaksudkan oleh si komunikator. Gangguan (*noise*) menunjukkan hambatan dalam proses atau peristiwa komunikasi, dari ketidak pahaman statis menjadi ketidak pahaman verbal. Akhirnya, umpan balik (*feedback*) menunjukkan pengiriman kembali pesan yang diterima komunikan kepada komunikator.³¹

2. Hubungan Masyarakat (*Public Relations*)

Menurut definisi kamus terbitan *Institute of Public Relations* (IPR), yakni sebuah lembaga humas terkemuka di Inggris dan Eropa, terbitan bulan November 1987, “humas adalah keseluruhan upaya yang dilangsungkan secara terencana dan berkesinambungan dalam rangka menciptakan dan memelihara niat baik dan saling pengertian antara suatu organisasi dengan segenap khalayaknya”.³² Jadi, humas adalah suatu rangkaian kegiatan yang diorganisasi sedemikian rupa sebagai suatu rangkaian kampanye atau program terpadu, dan semuanya itu berlangsung secara berkesinambungan dan teratur.

Pada pertemuan asosiasi-asosiasi humas seluruh dunia di Mexico City, Agustus 1978, ditetapkan definisi humas sebagai berikut: Humas adalah suatu seni sekaligus disiplin ilmu sosial yang menganalisis berbagai kecenderungan, memprediksikan setiap kemungkinan konsekuensi dari

³¹ Ibid., hlm. 90

³² M. Linggar Anggoro, *Teori dan Profesi Kehumasan (serta aplikasinya di Indonesia)*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hlm.1-2

setiap kegiatannya, memberi masukan dan saran-saran kepada para pemimpin organisasi, dan mengimplementasikan program-program tindakan yang terencana untuk melayani kebutuhan organisasi dan atau kepentingan khalayaknya.³³ Menurut Frank Jefkins, *public relations* adalah sesuatu yang merangkum keseluruhan komunikasi yang terencana, baik ke dalam maupun ke luar, antara suatu organisasi dengan semua khalayaknya dalam rangka mencapai tujuan-tujuan spesifik yang berlandaskan pada saling pengertian.³⁴ Sasaran humas adalah sasaran komunikasi manajemen.

Dalam usaha mencapai tujuan manajemen secara efektif, salah satunya adalah hubungan dengan karyawan (komunikasi internal) sebagai publik internal. Rhenald Kasali mengatakan bahwa, *public relations* adalah suatu pendekatan strategis dengan menggunakan konsep-konsep komunikasi dengan cara membujuk (*persuasive*). Tugas *public relations* adalah membina hubungan yang baik dengan berbagai pihak.³⁵ Pengertian humas sebagai fungsi yang melekat pada manajemen organisasi, tujuan utamanya adalah membentuk *goodwill*, toleransi, kerjasama, saling mempercayai, saling pengertian, dan saling menghargai serta untuk membentuk opini publik yang positif berdasarkan prinsip-prinsip hubungan yang harmonis, baik hubungan ke dalam (*internal relations*) maupun ke luar (*external relations*).³⁶

Berdasarkan ciri khas kegiatan *public relations*, maka fungsi *public relations* menurut Cutlip, Centre dan Canfield adalah:

³³ Ibid., hlm.2

³⁴ Frank Jefkins, *Public Relations*, (Jakarta, Erlangga, 1992), hlm. 9

³⁵ Rhenald Kasali, *Manajemen PR* (Jakarta, Pustaka Utama Grafiti, 1990), hlm. 284

³⁶ Rosadi Roslan, *Praktik dan Solusi Public Relations dalam Situasi Krisis dan Pemulihan Citra*, (Jakarta; Ghalia Indonesia, 1999), hlm. 31

1. Menunjang kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Menciptakan komunikasi dua arah timbal balik, dengan menyebarkan informasi dari organisasi ke publiknya dan menyalurkan opini publik pada organisasi.
3. Melayani publik dan memberikan sumbangan saran kepada pimpinan manajemen demi kepentingan umum.
4. Membina hubungan yang harmonis antara organisasi dengan publiknya, sebagai khalayak sasarannya.³⁷

Ada tiga hal yang sangat mempengaruhi tingkat efektifitas humas internal, yaitu:

1. Keterbukaan pihak manajemen.
2. Kesadaran pengakuan pihak manajemen akan nilai dan arti penting komunikasi dengan pegawai.
3. Keberadaan seorang manajer komunikasi (kepala humas) yang tidak hanya ahli dan berpengalaman, tetapi juga didukung oleh sumber daya teknis.³⁸

Public relations merupakan fungsi manajemen yang direncanakan dan dijalankan secara berkesinambungan oleh organisasi-organisasi, lembaga-lembaga umum dan pribadi, dan dipergunakan untuk memperoleh dan membina pengertian, simpati dan dukungan.³⁹ Fungsi manajemen yang dilaksanakan PR ini selain diterapkan ke dalam setiap strategi, juga sebagai pegangan dalam melaksanakan tugasnya melakukan kegiatan yang sesuai dengan visi misi perusahaan tempat ia berada. Dari

³⁷ Frida Kusumastuti, *Dasar-Dasar Humas*, (Jakarta Ghalia Indonesia, 2002), hlm. 23-24

³⁸ Frank Jefkins, *Public Relations*, op.cit., hlm. 172

³⁹ Aly Bachtiar, *Tehnik Humas*, (Jakarta, Penerbitan Universitas Terbuka, 1995), hlm. 4

visi misi perusahaan tersebut maka dapat ditetapkan *objective* yang diinginkan.⁴⁰

Dari sinilah seorang PR dapat menetapkan *objective* internal yang mendukung *objective* perusahaan secara menyeluruh.⁴¹ *Objective* ini dapat direalisasikan dengan menggunakan teknik-teknik komunikasi efektif yang dimiliki oleh PR.

3. Komunikasi Organisasi

Organisasi tidak mungkin berada tanpa komunikasi. Apabila tidak ada komunikasi, para pegawai tidak dapat mengetahui apa yang dilakukan rekan sekerjanya, pimpinan tidak dapat menerima masukan informasi, dan para penyelia tidak dapat memberikan instruksi, koordinasi kerja tidak mungkin dilakukan, dan organisasi akan runtuh karena ketiadaan komunikasi.⁴²

Oleh karena itu, komunikasi dalam organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi. Komunikasi organisasi menurut Goldhaber didefinisikan sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang saling berubah-ubah.⁴³ Komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan

⁴⁰ Rhenald Kasali, op.cit., hlm. 57

⁴¹ Ibid., hlm. 62

⁴² Keith Davis dan John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi (7th Edition)*, (Jakarta, Erlangga, 1993), hlm. 151

⁴³ Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta, Bumi Aksara, 2002), hlm. 67

mengubah organisasi.⁴⁴ Komunikasi dalam organisasi dapat menentukan jalannya proses suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Komunikasi akan selalu terjadi dalam setiap kegiatan organisasi dengan tujuan untuk menciptakan saling pengertian dan kerjasama pada setiap anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Roger: “Komunikasi adalah darah kehidupan yang mengalir dalam organisasi. Komunikasi meliputi seluruh kegiatan dalam organisasi yang dapat menghasilkan alat kerja yang penting di mana akan timbul saling pengertian serta kerjasama di antara anggota organisasi”.⁴⁵

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.⁴⁶ Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan aliran informasi. Aliran informasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada aliran informasi. Tantangan dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi.⁴⁷

⁴⁴ Pace dan Faules, op.cit., hlm. 33

⁴⁵ Roger, *Communication in Organization*, New York, 1976, hlm. 6

⁴⁶ Pace dan Faules, op.cit, hlm. 31

⁴⁷ Ibid., hlm. 170

Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat empat arah formal aliran informasi dalam organisasi. Keempat aliran informasi itu adalah:

- a. Komunikasi ke bawah, yaitu dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari jabatan 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.⁴⁸ Komunikasi ini berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah; pemberian atau penyampaian instruksi kerja (*job instruction*); penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan (*job rationnale*); penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*); pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.⁴⁹

Lima tipe komunikasi ke bawah, yaitu :

- 1) Instruksi Kerja adalah pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya.
- 2) Rasional adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi.

⁴⁸ Ibid., hlm. 184

⁴⁹ Sendjaja S. Djuarsa, *Teori Komunikasi*, (Jakarta, Pusat penerbitan Universitas Terbuka, 2002), hlm. 4.5

- 3) Informasi adalah pesan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain.
 - 4) Balikan yaitu pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya
 - 5) Ideologi adalah pesan yang bertujuan mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.⁵⁰
- b. Komunikasi ke atas, dalam sebuah organisasi bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia).⁵¹ Semua karyawan dalam perusahaan kecuali pimpinan mungkin akan melakukan komunikasi ke atas. Meminta informasi kepada seseorang yang memiliki otoritas lebih tinggi, memberikan permohonan atau komentar merupakan alasan tujuan dari komunikasi ini. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah, penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan; penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan; penyampaian saransaran perbaikan dari bawahan; penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.⁵²
- c. Komunikasi horisontal, komunikasi ini terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama.

⁵⁰ <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/17837/11/03/03/2011>

⁵¹ Pace dan Faules, op.cit., hlm. 189

⁵² Djuarsa, op.cit., hlm. 45

Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama.⁵³ Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah; memperbaiki koordnansi tugas; upaya pemecahan masalah; saling berbagi informasi; upaya memecahkan konflik; dan membina hubungan melalui kegiatan bersama.

- d. Komunikasi lintas saluran, komunikasi ini muncul dari keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Empat aliran informasi yang telah disebutkan di atas merupakan komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Dan ke empat aliran informasi tersebut juga terdapat dalam kegiatan *regular meeting*.

4. Kominikasi Internal (*regular meeting*)

Perencanaan dan pelaksanaan suatu program informasi dan komunikasi karyawan biasanya harus terletak pada seksi hubungan karyawan dari bagian hubungan masyarakatnya (PR). Nasihat serta kerjasama manajemen dan staf, pelaksana yang melaksanakan hubungan personalia, karyawan, atau industri, harus diusahakan dalam menentukan tujuan, media, dan pesan dari program komunikasi. Koordinasi yang erat antara seksi hubungan karyawan dengan seluruh staf serta bagian pelaksanaan organisasi adalah penting. Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada karyawan tentang kebijakan dan perkembangan perusahaan yang mempengaruhi kepentingannya, akan menimbulkan

⁵³ Pace dan Faules, op.cit., hlm. 195

kesalah pahaman, desas-desus palsu, dan kecaman. Apabila tidak diberikan informasi tentang hal seperti itu, maka karyawan akan membuat asumsinya sendiri, yang mungkin salah, atau mereka akan mendengarkan sumber dari luar, yang mungkin memberikan informasi yang tidak tepat.⁵⁴

Para karyawan juga ingin menyatakan pendapatnya kepada manajemen tentang pekerjaan, kondisi pekerjaan, dan hal-hal lain yang mempengaruhi kepentingannya. Pelaksanaan komunikasi dua arah yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada manajemen adalah penting.⁵⁵ Scoot M. Cutlip Allen H. Center dan Glen M. Broom dalam buku *Effective Public Relations* mengatakan, *No organization relationship are as important as those with employee all levels.*⁵⁶ Pernyataan tersebut mengatakan bahwa, tidak ada hubungan komunikasi yang lebih penting dari hubungan antar karyawan pada semua tingkatan.

Regular meeting adalah bentuk hubungan yang dilakukan untuk menciptakan komunikasi dua arah yang baik antara pihak manajemen dengan para karyawannya, dalam upaya membina kerjasama dan hubungan yang harmonis di antara keduanya. Komunikasi internal juga bertujuan untuk mencapai saling pengertian (mutual understanding), kerjasama (relationship) serta motivasi diantara pihak manajemen dengan para karyawannya.⁵⁷

⁵⁴ H Frazier Moore, *Humas (membangun citra dengan komunikasi)*, (Remaja Rosdakarya, Bandung, 2005), hlm. 347

⁵⁵ H Frazier Moore, *Hubungan Masyarakat (prinsip, kasus dan masalah)*, Remadja Karya, Bandung, 1988, hlm. 5

⁵⁶ *ibid*, hlm. 311

⁵⁷ <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/17837/11,10/6/2011>

Tujuan kegiatan *regular meeting* adalah untuk mengenal, menyusun, dan kemudian memelihara hubungan yang harmonis antara organisasi dengan para karyawannya, yang manfaatnya dapat dirasakan oleh kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Sebagaimana bahwa *regular meeting* adalah merupakan salah satu bentuk dari aktivitas *internal public relations*, maka berkaitan dengan itu Frank Jefkins mengatakan bahwa dengan demikian berarti bahwa, *internal public relations* kemudian menjadi salah satu kunci menuju manajemen sukses, menuntut pengelolaan terbuka dan menutup celah antara manajemen dan karyawan.⁵⁸

Dari uraian di atas maka terlihat bahwa *regular meeting* merupakan sesuatu yang penting dalam dalam perusahaan. Karena *regular meeting* memiliki tujuantujuan, yaitu tujuan dengan pengaruh yang kuat. Komunikasi dengan karyawan merupakan kunci utama suksesnya program humas modern.⁵⁹ Fungsi komunikasi internal adalah mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang sedang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan oleh karyawan. Komunikasi internal menimbulkan problema pelik. Komunikasi dari manajemen kepada karyawan dalam sebuah organisasi besar harus melalui beberapa tahap otoritas.⁶⁰

Frank Jefkins mengatakan bahwa: “Komunikasi internal (lebih lanjut disebut sebagai komunikasi pegawai atau komunikasi internal), memiliki tiga bentuk. Yang pertama adalah komunikasi ke bawah yaitu

⁵⁸ Frank Jefkins, *Public Relations Techniques (second edition)*, (London, Butterworth-Heinemann 1994), hlm. 355

⁵⁹ H Frazier Moore, *Humas*, op.cit., hlm.87

⁶⁰ *Ibid.*, hlm 89

komunikasi dari pihak pimpinan kepada karyawan. Kedua adalah komunikasi ke atas, yaitu komunikasi yang berlangsung dari karyawan kepada atasannya. Ketiga adalah komunikasi sejajar, yaitu komunikasi yang berlangsung antar sesama pegawai”.⁶¹

Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan maka harus adanya keselarasan, semangat kerja sama di antara para anggota perusahaan melalui komunikasi yang baik antara manajemen dan karyawan seperti yang disebutkan dalam bentuk aliran komunikasi diatas. Menurut IG Wasanto tujuan dari komunikasi internal adalah sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan saling pengertian antar pegawai ataupun antara pimpinan dengan semua pegawai dalam sebuah organisasi.
2. Mendapatkan data-data yang lengkap tentang sikap dan tingkah laku pegawai. Data ini diperlukan dalam rangka pembinaan, pengorganisasian, kerjasama, koordinasi, dan evaluasi terhadap pegawai.
3. Menciptakan kerjasama yang serasi antara pegawai.
4. Menanamkan rasa damai kepada pegawai.
5. Menanamkan rasa sukses kepada pegawai sehingga mereka merasa diberi kesempatan untuk maju dalam mengembangkan kariernya.
6. Menanamkan loyalitas para pegawai.
7. Menanamkan rasa tanggung jawab kepada para pegawai.
8. Menciptakan adanya semangat kerja yang tinggi.⁶²

⁶¹ Frank Jefkins, *Public Relations (edisi ke empat)*, (Jakarta, Erlangga; 2005), hlm 172

⁶² <http://kuliahkomunikasi.blogspot.com/2008/03/pengaruh-komunikasi-internal.html>.23/03/2010

Kegiatan komunikasi internal dalam perusahaan dapat dilaksanakan dalam berbagai bentuk kegiatan dengan tujuan membentuk iklim komunikasi organisasi yang positif. Dalam kaitannya dengan penelitian ini adalah dengan melakukan aktivitas *regular meeting* dalam perusahaan. Komunikasi dua arah yang baik antara manajemen dan karyawan didasarkan pada asas-asas sebagai berikut:

1. Manajemen harus bersedia secara sadar memberikan informasi kepada karyawannya. Setiap pelaksana harus memahami bahwa komunikasi merupakan tanggung jawab utama, dan dalam evaluasi pelaksanaan secara keseluruhan, tanggung jawab komunikasi yang diberikan adalah sangat berat.
2. Komunikasi harus berfungsi sebagai suatu sistem yang lengkap antara manajemen dan karyawan.
3. Papan tertulis harus digunakan untuk menghindari penyimpangan arti yang mungkin terjadi dalam komunikasi lisan.
4. Pesan harus disampaikan dengan menggunakan kata-kata yang lazim yang sesuai dengan tingkat pendidikan karyawan.
5. Media komunikasi harus dipilih dan pesan harus disiapkan oleh komunikator yang berpengalaman. Terutama yang terpenting bahwa komunikasi tentang informasi penting tidak dipercayakan kepada orang dengan pengalaman komunikasi yang terbatas.
6. Komunikasi jangan secara sengaja disalah gunakan atau disesatkan tetapi harus faktual, saksama, dan tidak memihak.

7. Informasi harus diberikan tepat pada waktunya dan pesan harus disampaikan dengan cepat untuk menghindari kesalahpahaman.
8. Pengulangan adalah penting dalam komunikasi karyawan yang baik. Informasi harus diulang dalam cara yang berlainan agar mudah dipahami.
9. Informasi harus dikomunikasikan dalam jumlah yang kecil agar mudah dipahami.
10. Tanggung jawab terhadap komunikasi karyawan yang bersifat formal harus diserahkan kepada staf humas.⁶³

Alasan utama mengapa karyawan sampai tidak mendapatkan informasi tentang perusahaannya, menurut hasil penelitian, karena informasi tersebut tidak mengalir dari manajemen puncak melalui beberapa tingkat perusahaan sampai kepada kebanyakan karyawan.⁶⁴ Dengan demikian berarti bahwa kegiatan komunikasi tatap muka seperti *regular meeting* merupakan bentuk komunikasi yang terbaik dalam kegiatan komunikasi internal

5. Kepuasan Komunikasi

Secara keseluruhan, kepuasan berhubungan dengan perbedaan antara apa yang orang inginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya

⁶³ Moore, op.cit., *Humas*, hlm. 350

⁶⁴ Ibid., hlm 348-349

hal itu dipandang sebagai memuaskan. Meskipun mungkin tidak efektif secara khusus sepanjang berkaitan dengan standar penciptaan, pengungkapan, dan penafsiran pesan. Kepuasan adalah sesuatu yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan atas pesan-pesan yang di terima atau yang disalurkan atasan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media dan hubungan-hubungan dalam organisasi.

Kenyamanan memiliki kecenderungan, dalam hal ini kadang-kadang menyebabkan individu lebih menyukai cara-cara pelaksanaan terbaru, yang sering kali gagal menghasilkan peningkatan kinerja tugas.⁶⁵ Sedangkan Redding menyebutkan bahwa kepuasan komunikasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan.⁶⁶

Analisis paling komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi dilakukan oleh Downs dan Hanzen sebagai bagian dari usaha mereka untuk mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur kepuasan komunikasi. Mereka mengidentifikasi delapan dimensi kepuasan komunikasi yang stabil, yaitu:

1. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

⁶⁵ Pace dan Faules, hlm. 164-165

⁶⁶ Muhammad, op. cit., hlm. 87

2. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
3. Sejauh mana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
4. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahannya ditulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.
5. Sejauh mana terjadinya desas-desus dan komunikasi horisontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
7. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia.
8. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.⁶⁷

Dilandasi suatu proses pengembangan yang kokoh, memiliki orientasi teoritis yang kaya, dan digunakan dalam berbagai situasi organisasi. Kuesioner ini terbukti merupakan sarana berguna, fleksibel, dan efisien untuk meninjau komunikasi organisasi.⁶⁸

⁶⁷ Pace dan Faules, *op.cit.*, hlm. 164

⁶⁸ Pace dan Faules, *loc.cit.*, hlm. 164

B. Kajian Teori

4. Teori Klasik (*classical theory*)

Teori klasik atau struktural berasal dari dua teori. *Pertama*, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Tylor 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan biaya seefisien mungkin. Sejalan dengan prinsip Tylor ini Henry Fayol 1919 mengembangkan teori yang agak lebih luas yang menekankan kepada spesialisasi pekerjaan, otoritas, kontrol dan pendelegasian tanggung jawab. *Kedua*, berasal dari teori birokrasi yang dikembangkan oleh Max Weber (1947) yang menekankan pada pentingnya bentuk struktur hierarki yang efektif bagi organisasi.⁶⁹

Pada teori saintifik manajemen pengelolaan organisasi di dasarkan pada prinsip-prinsip kunci seperti Pembagian pekerjaan, otoritas dan tanggung jawab, kesatuan komando, kesatuan arah, menata masing masing bawahan terhadap mianat umum, pembayaran yang wajar, sentralisasi, mata rantai komando, perintah, kesamaan, Stabilitas kedudukan personel yang tetap, inisiatif, rasa kesatuan korps. Dalam teori birokrasi merupakan organisasi manusia yang distruktur secara ideal. Berokrasi ini di capai melalui pembentukan aturan, struktur, dan proses dalam organesasi (Kreps, 1986) kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat berokrasi atau tidak berdasarkan krakteristiknya. Menurut Kerps, krakteristik berokrasi tersebut adalah sebagai berikut:

⁶⁹ Muhammad, op cit, hlm. 35

- a. Adanya aturan-aturan, norma-norma, dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas organisasi.
- b. Spesialisasi peranan anggota organisasi menurut pembagian pekerjaan.
- c. Hierarki otoritas organisasi secara formal
- d. Pekerjaan karyawan dikualifikasikan berdasarkan kompetensi teknis dan kemampuan melakukan pekerjaan
- e. Saling pertukaran dalam pekerjaan sehingga memungkinkan orang lain menggantikan pekerjaan seseorang.
- f. Hubungan interpersonal di antara anggota organisasi bersifat profesional dan personal
- g. Deskripsi pekerjaan yang rinci harus diberikan kepada anggota organisasi yang merupakan pedoman dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- h. Rasionalitas dan kemungkinan meramalkan aktifitas organisasi dan penyelesaian tujuan.⁷⁰

Ahli-ahli teori klasik cenderung melihat organisasi sebagai sistem yang tertutup secara relatif, dalam mengejar tujuan-tujuan yang telah dinyatakan. Di bawah kondisi tersebut organisasi dapat bekerja secara rasional dengan tingkat kepastian dan kemampuan memperkirakan. Jika organisasi sangat tergantung kepada lingkungan maka organisasi akan terus-menerus dipengaruhi atau terganggu oleh

⁷⁰ Ibid, hlm.36

lingkungan. Untuk mengurangi gangguan dari lingkungan, bermacam-macam mekanisme struktural yang diciptakan untuk melindungi aktifitas pokok dari keterombang-ambing dan ketidakpastian (Thomson, 1967).

Alat untuk melindungi organisasi dan untuk mengurangi ketidakmampuan memperkirakan di antaranya sebagai berikut:

- a. Pengkodean, menciptakan sekema klasifikasi bagi input.
- b. Penimbunan barang, menyimpan bahan mentah dan hasil produksi sehingga input dan output dapat di atur.
- c. Penyamataan, memotivasi pemberi suplai untuk memberikan input atau menentukan permintaan bagi output.
- d. Meramalkan, memperkirakan perubahan dalam permintaan
- e. Pertumbuhan, berusaha keras untuk mencapai tingkat ekonomi tertentu yang akan memberi organisasi pengaruh melalui lingkungan.

5. Teori Hubungan Manusia

Manusia sebagai anggota organisasi adalah merupakan inti organisasi sosial. Manusia terliabat dalam tingkah laku organisasi. Misalnya anggota organisasi yang memutuskan apa peranan yang akan dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Tanpa manusia organisasi tidak akan ada. Oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi

haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan seperti halnya dengan teori klasik.⁷¹

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan 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. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan organisasi. Teori hubungan manusia ini diperkenalkan pada tahun 1930-an yang dipelopori oleh Barnard 1938, Mayo 1933, Roethlisberger dan Lippin 1939. Inilah permulaan Teori hubungan manusia.⁷²

Menurut James D. Mooney terdapat empat prinsip dasar untuk merancang organisasi, yaitu :

- a. Koordinasi, yang meliputi wewenang, saling melayani, serta perumusan tujuan dan disiplin
- b. Prinsip skalar, meliputi prinsip, prospek, dan pengaruh sendiri, tercermin dari kepemimpinan, delegasi dan definisi fungsional
- c. Prinsip fungsional, yaitu fungsionalisme tugas yang berbeda
- d. Prinsip staf, yaitu kejelasan perbedaan antara staf dan lini Meskipun mendapat banyak kritik yang menganggap bahwa teori-teori klasik itu telah mengabaikan faktor humanistik, deterministik, dan tertutup,

⁷¹ Ibid, hlm. 39

⁷² Ibid, hlm. 40

tetapi tidak bisa dipungkiri bahwa teori klasik merupakan peletak dasar dari teori-teori organisasi modern⁷³.

⁷³ <http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/17837/11/>