

A. KAJIAN PUSTAKA

1. Komunikasi Sebagai Proses Organisasi

Organisasi bukan sebagai struktur atau kesatuan, tetapi suatu aktifitas. Oleh karena itu, lebih sesuai disebut sebagai pengorganisasian dari organisasi. Sebab organisasi adalah sesuatu yang akan dicapai sekelompok orang melalui proses yang terus-menerus dilaksanakan. Ketika sekelompok orang melakukan apa yang mereka lakukan dalam artian

aktivitas mereka menciptakan organisasi maka organisasi dilakukan secara berkesinambungan.³⁵

2. Manajemen, Pengawasan dan Kekuasaan Organisasi

Menurut perspektif ilmu komunikasi, organisasi tidak terbentuk karena adanya surat atau dokumen persetujuan, tetapi organisasi ada sejak adanya interaksi atau komunikasi tertentu diantara orang-orang yang menunjukkan bahwa mereka tengah berorganisasi. Singkatnya komunikasi membentuk organisasi.³⁶

Gareth Morgan menggunakan metafor atau perumpamaan dalam menjelaskan mengenai organisasi yang dapat membantu dalam memahami organisasi. Morgan mengumpamakan organisasi sebagai mesin, makhluk hidup (organisme), otak, sistem politik, penjara dan budaya. Perumpamaan pertama adalah menganalogikan organisasi sebagai mesin yang terdiri atas sejumlah komponen yang mampu menghasilkan barang dan jasa.

Metafor kedua yang dikemukakan Morgan mengenai organisasi adalah “*organisme*” atau makhluk hidup, organisasi dapat disamakan dengan tumbuhan atau hewan karena organisasi dapat dilahirkan, tumbuh, bekerja dan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan dan akhirnya mati.

³⁶ Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi*. (Dep. ...)

³⁶ Morrisan, *Teori Komunikasi Organisasi*, ((Bogor: Penerbit Ghalia Indonesia, 2009), hlm. 69.

Perumpamaan lain terhadap organisasi adalah organisasi itu seperti otak manusia. Sebagaimana fungsi otak pada manusia. Organisasi berfungsi untuk mengolah informasi yang diterima dari lingkungannya. Dengan demikian organisasi memiliki kecerdasan (*intelligence*), mampu membuat rencana. Perumpamaan organisasi sebagai mesin, organisme, otak manusia berarti mengacu pada struktur, bentuk dan fungsi organisasi. Hal demikian dimungkinkan karena otak memiliki hubungan ke setiap organ atau bagian di tubuh makhluk hidup. Organisasi juga memiliki kontrol yang dapat disamakan dengan otak. Tetapi, kontrol tidak pernah merupakan aliran pengaruh satu arah, dari otak menuju ke berbagai organ tubuh. Sebaliknya, kontrol dilakukan melalui pola-pola pengaruh atau sistem kontrol yang membuat organisasi seperti sistem politik dimana kekuasaan dibagi-bagi, pengaruh ditanamkan dan keputusan dibuat.

Mereka yang menjadi anggota organisasi memiliki banyak keterbatasan karena organisasi dapat membentuk dan membatasi kehidupan anggotanya. Manajemen, kontrol dan kekuasaan merupakan elemen organisasi yang membuat organisasi menjadi instrumen dominasi



1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*) yang merupakan 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, penjelasan-penjelasan kepada bawahannya. Dalam komunikasi dari bawahan ke pimpinan, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran dan pengaduan-pengaduan kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, atau saran anggota sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan tertinggi dengan seluruh anggota, bisa juga bertahap melalui usulan-usulan yang banyaknya bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Akan tetapi bagaimanapun komunikasi vertikal yang lancar, terbuka dan saling mengisi

Komunikasi horisontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horisontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat waktu-waktu luang. Dalam situasi komunikasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan menjalar. Dan yang menjadi pokok pembicaraan sering kali mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka.

[illegible]

(*cross communication*) adalah komunikasi pimpinan divisi dengan anggota lain.

b. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayan diluar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari atas dua jalur secara timbal balik, yaitu komunikasi dari organisasi kepada khalayak dan komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

1) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak

Komunikasi dari organisasi kepada khalayak pada umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan. Kegiatan ini sangat penting dalam usaha memecahkan suatu masalah jika terjadi tanpa diduga.

2) Komunikasi dari khalayak kepada organisasi

Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkan kepada khalayak itu menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial (menyebabkan adanya pro dan kontra di kalangan khalayak), maka ini disebut *opini public*. *Opini public* ini sering sekali

Tujuan komunikasi antar pribadi sebagaimana tujuan komunikasi pada umumnya, untuk mendapatkan atau membagi informasi, saling mendidik dan mengajarkan, saling menghibur, saling menjelaskan dan mempengaruhi.

Amitai Etzino dalam bukunya *The moral dimention toward a new economics* yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia berjudul

[illegible]

Pemeliharaan hubungan adalah bagaimana orang-orang memelihara hubungan yang akrab dan sederhana. Lima strategi hubungan yang terbukti paling berhasil dalam hubungan-hubungan jangka panjang yaitu positivitas, keterbukaan, jaminan, jaringan dan berbagi tugas.

- 1) **Positivitas:** bekerja sama, gembira, optimistik, tidak mengkritik, sabar dan pemaaf dan mencoba membangun penghargaan diri orang lain misalnya pujian.
- 2) **Keterbukaan** adalah mendorong penyikapan pikiran dan perasaan orang lain, menyatakan perasaan sendiri tentang hubungan, mendiskusikan kualitas hubungan, juga keputusan-keputusan mengenai hubungan-hubungan pada masa lalu, dan apa yang orang butuhkan dan inginkan dari hubungan itu.
- 3) **Jaminan** adalah menekankan komitmen kepada orang lain, mengisyaratkan bahwa hubungan mempunyai masa depan dan menunjukkan cinta dan kesetiaan.
- 4) **Jaringan** adalah menghabiskan waktu bersama teman biasa, menunjukkan kesediaan bersama keluarga dan teman serta melibatkan diri dalam aktifitas mereka.
- 5) **Tugas** adalah berbagi kewajiban dan tugas bersama termasuk tanggung jawab dalam organisasi.

5. Komunikasi Kelompok dalam Organisasi

Komunikasi kelompok (*group communication*) termasuk komunikasi tatap muka karena komunikator dan komunikan berada dalam situasi saling berhadapan dan saling melihat. Sama dengan komunikasi antar pesona, komunikasi kelompok juga menimbulkan arus balik langsung. Komunikator mengetahui tanggapan komunikan pada saat berkomunikasi sehingga apabila disadari bahwa komunikasinya kurang atau tidak berhasil, komunikator dapat segera merubah gayanya.⁴¹

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempengaruhi bawahannya daripada member perintah. Sebab, pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar daripada pimpinan yang sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangan.

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 dan juga saluran komunikasi informal. Seperti percakapan antar pribadi ketika bertemu di jalan ataupun ketika *study tour*. Pelaksanaan aktifitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih pesat dalam diri karyawan terhadap organisasi.

8. Media Komunikasi Organisasi

Media adalah alat atau sarana yang digunakan untuk menyampaikan pesan dari komunikator kepada khalayak. Media komunikasi yang digunakan dalam organisasi ini adalah

a. Media Antar Pribadi

Media komunikasi antar pribadi salah satunya adalah telepon. Sejak ditemukannya teknologi selular, penggunaan telepon genggam (handphone) semakin marak di kalangan anggota masyarakat. ini pertanda bahwa telepon selular tidak lagi dimaksudkan sebagai symbol prestise, melainkan lebih banyak digunakan untuk kepentingan bisnis, kantor, organisasi, dan urusan keluarga.⁴⁷

Selain memiliki kelebihan dalam kecepatan pengiriman dan penerimaan pesan, telepon juga semakin murah biayanya. Begitu pula ketika sistem pengiriman pesan pendek SMS (*short message system*) diperkenalkan oleh jasa telekomunikasi, penggunaan telepon genggam meningkat secara tajam di kalangan masyarakat. selain karena biayanya yang sangat murah juga semakin interaktif.

b. Media Kelompok

Dalam aktifitas komunikasi yang melibatkan khalayak lebih dari 15 orang, maka media komunikasi yang banyak digunakan adalah media kelompok. Misalnya, rapat, seminar dan konferensi. Rapat

⁴⁷ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009) hlm. 173.

biasanya digunakan untuk membicarakan hal-hal penting yang dihadapi oleh suatu organisasi. Media kelompok banyak digunakan dalam bentuk organisasi profesi, organisasi olahraga, pengajian, arisan, dan organisasi lainnya.⁴⁸

9. Hambatan Komunikasi Organisasi

Pada saat sekarang ini, organisasi terus berkembang dan mengalami perubahan. Perkembangan organisasi tak luput dari kerja keras para *anggota* dan di dalamnya. Sekarang setiap orang berhak memberikan pendapatnya untuk membawa suatu perubahan positif untuk perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya justru pendapat atau komunikasi antar satu dengan yang lain ini lah yang dapat menyebabkan *sebuah masalah* terjadi. Bahkan menurut Harrington masalah komunikasi memiliki skala 9 dari 10 di sebuah organisasi.⁴⁹ Ini menunjukkan betapa sensitifnya komunikasi sehingga bisa mengakibatkan masalah yang cukup berarti dalam sebuah organisasi bahkan akan berdampak pada perkembangan organisasi tersebut. Oleh karena itu kita harus mengerti apa yang hambatan yang terjadi karena komunikasi dan bagaimana kita mengatasi kendala itu kalau terjadi. Adapun hambatan yang terjadi karena komunikasi antara lain:

⁴⁸ Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009) hlm. 175

⁴⁹ Fazri Satria, "Hambatan Komunikasi dalam Organisasi" dalam <http://fazri-satria.blogspot.com/2012/04/19-hambatan-komunikasi-dalam-organisasi.html>.

b. Hambatan Semantik

Gangguan semantik menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau *idea* 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 simbol kata dan apa yang disimbolkan arti atau penafsiran, dapat mengakibatkan kata yang dipakai ditafsirkan sangat berbeda dari apa yang dimaksudkan sebenarnya. Untuk menghindari mis komunikasi semacam ini, seorang komunikator harus memilih kata-kata yang tepat sesuai dengan

- 1) Tidak adanya rencana atau prosedur kerja yang jelas
- 2) Kurangnya informasi atau penjelasan
- 3) Kurangnya keterampilan membaca
- 4) Pemilihan media yang kurang tepat.

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

c. Hambatan Manusiawi

Terjadi karena adanya faktor, emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat pancaindera seseorang, dll. Menurut *Cruden* dan *Sherman* :

- 1) Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia. Perbedaan persepsi, perbedaan umur, perbedaan keadaan emosi, ketrampilan mendengarkan, perbedaan status, pencairan informasi, penyaringan informasi.
- 2) Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi. Suasana iklim kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staf dan efektifitas komunikasi organisasi.

B. KAJIAN TEORI

1. Teori Strukturalistik

Teori struktural klasik berasal dari dua teori.⁵⁰ Pertama, teori saintifik manajemen yang dikembangkan oleh W. Taylor 1911 yang menekankan pada pembagian pekerjaan untuk mendapatkan hasil maksimal dengan

⁵⁰ Arni muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 35.

Pada teori saintifik manajemen pengelolaan organisasi didasarkan pada prinsip-prinsip kunci seperti berikut:

- Selanjutnya kita lihat pada teori birokrasi. Birokrasi merupakan organisasi manusia yang distruktur secara ideal. Birokrasi ini dicapai

melalui pembentukan aturan, struktur dan proses dalam organisasi.⁵¹ Kita dapat mengenal suatu organisasi bersifat birokrasi atau tidak berdasarkan karakteristiknya. Karakteristik birokrasi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Adanya aturan-aturan, norma-norma, dan prosedur yang baku mengenai apa yang dilakukan dalam menyelesaikan tugas-tugas dalam 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 diantara anggota organisasi bersifat professional 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.

⁵¹ Arni muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 36.

a. Anggapan Dasar Teori Klasik

- 1) Organisasi ada terutama untuk menyelesaikan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.
- 2) Bagi suatu organisasi, ada struktur yang tepat bagi tujuan, lingkungan, teknologi dan partisipasinya.
- 3) Pekerjaan organisasi paling efektif bila ada tantangan lingkungan dan kepentingan pribadi terhalang oleh norma-norma rasionalitas.
- 4) Spesialisasi akan meningkatkan taraf keahlian dan *performance* individu.
- 5) Koordinasi dan kontrol paling baik melalui praktik otoritas dan aturan-aturan yang tidak bersifat pribadi.
- 6) Struktur dapat dirancang secara sistematis dan dapat dilaksanakan.
- 7) Masalah-masalah organisasi biasanya merefleksikan struktur yang tidak tepat, dan dapat diselesaikan melalui perancangan dan pengorganisasian kembali.

- 1) Pengkodean, menciptakan skema klasifikasi bagi input
- 2) Penimbunan barang, menyimpan bahan mentah dan hasil produksi sehingga input dan output dapat diatur.
- 3) Penyamarataan, motivasi pemberi suplai untuk memberikan input atau menentukan permintaan bagi output.
- 4) Meramalkan, memperkirakan perubahan dalam permintaan
- 5) Pertumbuhan, berusaha keras untuk mencapai tingkat ekonomi tertentu yang akan member organisasi pengaruh melalui lingkungan.

Menurut Scott ada empat yang merupakan unsur kunci dari teori structural klasik, yaitu: pembagian kerja, hierarki proses fungsional, struktur dan

[illegible]

⁵³ Arni muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 38.

satu orang dari anggota organisasi tingkat atas. Staf khusus adalah orang yang melayani sebagian besar dari anggota organisasi.

Unsur kunci yang keempat adalah pengawasan yang ketat. Pengawasan yang ketat ini dapat mempengaruhi bentuk organisasi. Misalnya, bila kebanyakan pimpinan melakukan pengawasan yang sedikit dalam suatu organisasi, maka bentuk struktur organisasi adalah tinggi. Tetapi bila pengawasan yang dilakukan besar, maka bentuk keseluruhan organisasi mendatar. Hal ini dapat dilihat dengan mudah pada organisasi yang banyak levelnya serta banyak pula bagian-bagiannya sehingga pengawasan tidak mungkin dilakukan sendiri oleh pimpinan tingkat atas, tetapi harus didistribusikan kepada pimpinan-pimpinan organisasi.

Besarnya pengawasan oleh pimpinan-pimpinan bagian ini tentu terbatas pada bagiannya masing-masing. Sedangkan bila organisasi itu mendatar tidak banyak tingkat, maka pimpinan tingkat atas dapat melakukan pengawasan terhadap semua bagiannya. Pengawasan ini jauh lebih besar dibanding dengan pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan bagian terhadap bagiannya masing-masing. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa pada organisasi yang tinggi strukturnya menghendaki banyak saluran dalam melakukan pengawasan, sedangkan pada organisasi yang mendatar saluran komunikasi dalam pengawasan tidak banyak.

Anggota kelompok teori hubungan manusia membalas menyerang kritikan ahli teori struktural klasik dengan mengatakan mereka sebagai penindas massa. Mereka menyatakan secara tidak langsung bahwa pendukung teori struktural klasik tidak prihatin kepada kesejahteraan pekerja tetapi hanya tertarik untuk mendapatkan keuntungan organisasi. Persaingan diantara kedua kelompok itu masih ada walaupun dalam cara yang kurang membahayakan. Karena tiap-tiap golongan telah memahami hak kekuasaan mereka masing-masing.

Teori hubungan manusia sanggup bersaing secara efektif dengan teori struktural klasik dan membuat kelogisannya secara luas melalui bukti-bukti yang diberikan melalui eksperimen yang dilakukan Elton Mayo, Roethlisberger

dan Dickson. Eksperimen ini terkenal dengan studi Hawthorne dan dilaporkan oleh Roethlisberger dan Dickson dalam bukunya yang berpengaruh secara ekstrim yaitu Manajemen dan Pekerja. Studi Hawthorne ini dirancang untuk mengenal lingkungan kerja yang ideal untuk mencapai efisiensi yang tertinggi. Studi dilakukan di Western Electric Hawthorne Plant di Cicero Illinois pada tahun 1925-1932. Dickson adalah seorang insinyur industri tanaman yang menggabungkan usahanya dengan dua orang professor dari sekolah perdagangan di universitas Harvard yaitu Roethlisberger dan Elton Mayo.

Mula-mula focus dari studi ini banyak bersamaan dengan teori struktural klasik. Secara khusus eksperimen ini mengikuti desain manajemen saintifik dari Taylor. Yang sangat menarik studi Hawthorne ini menghasilkan beberapa hal yang tidak diharapkan yang akhirnya mengarahkan peneliti mempertanyakan kesahihan premis manajemen saintifik dan mengembangkan beberapa prinsip dasar teori hubungan manusia.

Pada permulaannya studi Hawthorne ini hanya berlangsung selama tiga tahun yang dimulai tahun 1924.⁵⁷ Studi ini mempelajari efek perubahan cahaya atau penerangan pada waktu bekerja terhadap kemampuan kerja pekerja. Orang yang mengadakan eksperimen mengharapkan dengan menambahkan cahaya pada keadaan tertentu pekerja mempunyai kemampuan yang maksimum. Diharapkan penambahan cahaya atau pnerangan di tempat-tempat pekerjaan akan menambah daya produksi kerja.

⁵⁷ Arni muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hlm. 39.

Eksperimen berikutnya dimulai tahun 1928 yang dirancang untuk menyelidiki efek perasaan anggota tentang diri mereka dan penampilan mereka pada kerja kelompok. Studi ini menggunakan interview secara tidak langsung dengan pekerja dan yang ditanya membagi perasaannya tentang diri mereka dan pekerjaannya. Mereka juga didorong untuk membuat kelompok untuk mendiskusikan masalah yang ada hubungannya dengan organisasi.

Tahun 1931 studi ini berakhir. Peneliti mencatat aktivitas pekerja untuk menentukan pengaruh social pada tingkah laku pekerja. misalnya, mencatat berapa kerja sama secara spontan. Kesimpulan peneliti bahwa pekerja telah berkembang dari waktu ke waktu, adanya suatu set norma dan kebiasaan yang komprehensif untuk melengkapi tugas-tugas mereka dan anggota kelompok menggunakan tekanan sosial kepada yang lain untuk memenuhi norma kelompok nonformal.