

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Pustaka

1. Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya definisi atau pengertian dari komunikasi organisasi adalah komunikasi antarmanusia (*human communication*) yang terjadi dalam konteks organisasi di mana terjadi jaringan-jaringan pesan satu sama lain.¹

Selain itu komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Dalam komunikasi organisasi juga terdapat dua dimensi yakni dimensi komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal meliputi proses komunikasi yang terjadi antar anggota organisasi

¹ Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2006), hlm. 274

Organisasi terdiri dari beberapa orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi.

Konsep kunci dari komunikasi organisasi yang keempat adalah keadaan yang saling tergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka.

Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan di antara dua orang atau diadik sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok kecil, maupun besar dalam organisasi.

Yang dimaksud dengan lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam

yang berbeda-beda. Setiap pesan yang diperoleh hendaknya di waktu yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan.

2) Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

- a) Atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of authority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- b) Berkaitan dengan pesan atau message. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan-peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3) Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang

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

Gaya komunikasi (communication style) didefinisikan sebagai seperangkat perilaku antarpribadi yang terspesialisasi digunakan dalam suatu situasi tertentu (*a specialized set of interpersonal behaviors that are used in a given situation*).

[illegible]

Gaya komunikasi dipengaruhi 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.

Gaya Komunikasi yang akan kita pelajari adalah sebagai berikut:

1. *The Controlling Style*

Gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang



Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan kesamaan. *The equalitarian style of communication* ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way traffic of communication*).

Dalam gaya komunikasi ini, tindak komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama.

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. *The equalitarian style* ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam

Akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa persoalan ataupun kesulitan antarpribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: “Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”. Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi organisasi.

Gambaran umum yang diperoleh dari uraian di atas adalah bahwa *the equalitarian style of communication* merupakan gaya komunikasi yang ideal. Sementara tiga gaya komunikasi lainnya:

itu dapat menimbulkan ketidaksesuaian atau kenyamanan antara kedua belah pihak.

2) Peran

Persepsi akan peran kita sendiri (sebagai pelanggan, teman atasan) dan peran komunikator lainnya mempengaruhi bagaimana kita 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) *Historical context* (Konteks Historis)

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

4) Krönologi

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.

b) Penegasan (konfirmasi) dan diskonfirmasi

Dalam mempelajari komunikasi manusia, kita membedakan antara isi pesan dan hubungan antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Tampak jelas bahwa setiap pesan mengandung isi,

Keadaan mempunyai suatu hubungan penting dengan prinsip kemiripan. Kita membentuk hubungan dengan orang-orang yang berbagi suatu keadaan atau lingkungan fisik dengan kita, mungkin karena keadaan bersama tersebut menunjukkan kemiripan. Dalam hubungan kerja, hubungan dengan tetangga, hubungan dengan orang-orang yang berpartisipasi dalam olahraga yang sama atau yang menganut agama yang sama, setiap hubungan itu terjadi dalam suatu lingkungan fisik tertentu, dan kita tidak mungkin mempunyai hubungan di luar lingkungan fisik itu. Meskipun lingkungan fisik boleh jadi penting bagi sebagian hubungan, iklim atau konteks sosial-psikologis, penting bagi semua hubungan. Penegasan dan dukungan adalah dua di antara ukuran-ukuran konteks sosial-psikologis yang terpenting.

Jadi, ketika berkomunikasi, kita melakukan lebih dari sekedar pertukaran pesan verbal dan nonverbal. Setiap orang menyampaikan pesan-pesan yang menunjukkan bagaimana ia mempersepsi orang lain dan hubungan mereka, dan masing-masing ingin menerima respon serupa. Mungkin respon antarpersonal paling memuaskan yang kita ingin terima adalah penegasan total atau seperti yang didefinisikan Sieburg dan Larson, "setiap perilaku yang menyebabkan orang lain lebih menghargai dirinya sendiri". Buber menulis, "dalam masyarakat manusia, pada semua tingkatnya orang-orang menegaskan satu sama lainnya dengan cara yang praktis hingga derajat tertentu, dalam kualitas dan kapasitas pribadi mereka, dan suatu masyarakat dapat disebut manusiawi sejauh anggota-anggotanya saling menegaskan".

c) Waktu

Waktu dibutuhkan bagi semua kualitas hubungan, dalam hubungan apapun, agar hubungan tersebut berkembang. Pada umumnya pengetahuan kita mengenai orang lain biasanya harus

e) Kepercayaan

Keluasan menunjukkan variasi topik yang dikomunikasikan. Terdapat banyak hubungan yang diisi dengan berbagai topik pembicaraan, namun pembicaraan tersebut tetap saja dangkal.

Kepercayaan, yakni kepercayaan atau perasaan bahwa tidak ada bahaya dari orang lain dalam suatu hubungan, berkaitan dengan konsep-konsep seperti kejujuran, integritas, dan kebenaran. Menurut Hinde (1981),” kerentanan yang muncul bersama keintiman dapat ditoleransi hanya bila disertai dengan kepercayaan bahwa sang partner tidak akan mengeksploitasinya. Pengkhianatan atas kepercayaan merupakan salah satu sebab terpenting bagi hubungan intim pada titik yang rendah. Sebagian orang merasa

2) Stagnan

3) Siklus Negatif

Akibatnya akan sangat terasa bagi seluruh anggota produktif yang kehilangan lapangan kerja. Keadaan ini biasanya terjadi pada masa-masa maraknya demonstrasi kaum buruh, seperti saat diterbitkannya suatu kebijakan pemerintah mengenai ketenaga

¹⁵ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. (Bandung: Remaja Rosda karya, 1998), hlm.47

melatih mengarahkan dirinya sendiri dan mengontrol dirinya sendiri dalam mencapai tujuan organisasi yang telah dijanjikannya. Menurut asumsi ini efektifitas usaha pimpinan terletak pada usaha membangun, mengangkat dan membangun commitment pekerja.

- c. Komitmen terhadap tujuan adalah satu fungsi dari ganjaran yang dihubungkan dengan pencapaian mereka. Yang paling penting dari ganjaran yang demikian seperti kepuasan diri dan kebutuhan aktualisasi diri dan komitmen pekerja.
- d. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang pantas, tidak hanya menerima tetapi juga mencari rasa tanggung jawab. Menghindarkan rasa tanggung jawab, kurang ambisi dan penekanan pada mencari rasa aman umumnya merupakan konsekuensi dari pengalaman dan bukanlah sifat manusia yang dibawa dari lahir.
- e. Kapasitas untuk melatih tingkat imajinasi yang relatif tinggi, cerdas, kreatif, dalam pemecahan masalah organisasi didistribusikan secara luas dan tidak sempit kepada seluruh pekerja.
- f. Di bawah kondisi kehidupan industri modern, potensi intelektual dan organisasi terletak pada kesatuan bagian-bagian. Asumsi ini mengarahkan secara langsung kepada ide hubungan manusia, dan pembuatan keputusan dari semua anggota organisasi.

