

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Dalam bagian ini akan dikemukakan beberapa teori organisasi yang akan membantu untuk melihat proses komunikasi dalam organisasi. Masing masing teori tersebut tentu akan berbeda pandangannya terhadap komunikasi organisasi. Pada penelitian ini beberapa teori yang digunakan antara lain:

- Teori Klasik

Menurut Scoth ada empat yang merupakan unsur kunci dari teori organisasi klasik yaitu : pembagian kerja, hierarki, proses fungsional, struktur dan pengawasan yang ketat. Pada intinya teori ini memfokuskan pada peranan, hubungan, dan cara-cara yang lebih formal mengenai koordinasi bermacam-macam usaha ke arah yang sama.

- Teori Sistem Sosial

Teori sistem sosial memandang organisasi sebagai kaitan bermacam-macam komponen yang saling tergantung satu sama lain dalam mencapai tujuan organisasi. Setiap bagian mempunyai peranan masing-masing dan berhubungan dengan bagian-bagian lain dan karena itu koordinasi penting dalam teori ini.

- Teori Simbolis

Pendekatan ini membayangkan suatu dunia yang berangkat secara signifikan dari aturan-aturan tradisional mengenai pemikiran rasional.

Perspektif teori simbolis didasarkan pada satu seri asumsi mengenai hakikat organisasi dan tingkah laku manusia.

Teori Klasik	1. Proses Komunikasi
	2. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi
	3. Struktur dalam Organisasi
	4. Sistem Komunikasi Organisasi
Teori Sistem Sosial	5. Iklim Komunikasi
	6. Iklim Organisasi
	7. Arus Komunikasi dalam Organisasi
Teori Simbolis	8. Budaya Organisasi

2.1.1. Pengertian Komunikasi

Meskipun istilah ‘komunikasi’ sudah sangat akrab di telinga, namun membuat definisi mengenai komunikasi ternyata tidaklah semudah yang diperkirakan. Kutipan dalam bukunya Morrison, M.A. & Dr.Andy Corry Wardhany, M.Si. (2009:4), Stephen W. Littlejohn mengatakan bahwa: *communication is difficult to define. The world is abstract and, like most terms, posses numerous meanings* (Komunikasi sulit untuk didefinisikan. Kata ‘komunikasi’ bersifat abstrak, seperti kebanyakan istilah, memiliki banyak arti).

Frank Dance (1970) dalam bukunya Morrison, M.A. & Dr.Andy Corry Wardhany, M.Si. (2009:5-6) melakukan terobosan penting dalam upayanya

memberikan klarifikasi terhadap pengertian komunikasi. Ia mengklasifikasikan teori komunikasi yang banyak itu berdasarkan sifat-sifatnya. Dance mengajukan sejumlah elemen dasar yang digunakan untuk membedakan komunikasi. Ia menemukan tiga hal yang disebutnya dengan ‘diferensiasi konseptual kritis’ (*critical conceptual differentiation*) yang membentuk dimensi dasar teori komunikasi, yang terdiri atas: 1) dimensi level observasi; 2) dimensi kesengajaan; dan 3) dimensi penilaian normatif.

2.1.1.1. Dimensi Level Observasi (Level Of Observation)

Menurut Dance, beberapa definisi mengenai komunikasi bersifat sangat luas (*inclusive*), sementara definisi lainnya bersifat terbatas, misalnya definisi komunikasi yang menyatakan komunikasi adalah *the process that links discontinuous parts of the living world to one another* (proses yang menghubungkan bagian-bagian yang terputus dari dunia yang hidup satu sama lainnya) dinilai sebagai definisi yang terlalu umum dan luas. Sebaliknya, definisi yang menyatakan *communication as the means of sending military message, orders etc, as by the telephone, telegraph, radio, couriers*. (komunikasi adalah alat untuk mengirim pesan militer, perintah dan sebagainya melalui telepon, telegraf, radio, kurir) sebagai terlalu sulit.

2.1.1.2. Dimensi Kesengajaan (*Intentionality*)

Sebagai definisi mengenai komunikasi yang dikemukakan para ahli hanya memasukkan faktor pengiriman dan

penerimaan pesan yang memiliki kesengajaan atau maksud tertentu (*purposeful*), sementara definisi lain tidak memasukkan batasan itu. Definisi berikut ini merupakan contoh definisi yang memasukkan faktor kesengajaan atau maksud tertentu, misalnya komunikasi adalah *those situations in which a source transmits a message to a receiver with conscious intent to affect the latter's behaviors* (situasi di mana sumber mengirimkan pesan kepada penerima dengan sengaja untuk memengaruhi tingkah laku penerima). Sedangkan definisi yang tidak memerlukan kesengajaan atau maksud tertentu, misalnya *it is a process that makes common to two or several what was the monopoly of one or some* (komunikasi adalah proses yang membuat dua atau beberapa orang memahami apa yang menjadi monopoli satu atau beberapa orang lainnya).

2.1.1.3. Dimensi Penilaian Normatif (*Normative Judgement*)

Sebagian definisi mengenai komunikasi memasukkan pernyataan keberhasilan atau keakuratan (*accuracy*), sedangkan definisi lainnya tidak memiliki penilaian implisit semacam itu. Definisi berikut ini, misalnya, menganggap proses komunikasi selalu berakhir dengan kesuksesan: *communication is the verbal interchange of a thought or idea* (komunikasi adalah pertukaran verbal dari pemikiran dan gagasan). Asumsi dari definisi ini adalah pemikiran

atau gagasan itu selalu berhasil dipertukarkan. Definisi lainnya, sebaliknya, tidak menilai hasil komunikasi itu akan berhasil atau tidak, misalnya *communication is the transmission of information*. Disiniterjadi pengiriman informasi, namun pengiriman itu tidak harus berhasil (diterima atau dipahami).

2.1.2. Pengertian Organisasi

Ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. Schein (1982) dalam bukunya Dr. Arny Muhammad (2007:23) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Schein juga mengatakan bahwa organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya Kochler (1976) mengatakan dalam bukunya Dr. Arny Muhammad (2007:23) bahwa organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasikan usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Lain lagi dengan pendapat Wright (1977); dia mengatakan bahwa organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasi oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Walaupun ketiga pendapat mengenai organisasi tersebut kelihatannya berbeda-beda perumusanya tapi ada 3 hal yang sama-sama dikemukakan yaitu : organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan merupakan suatu sistem karena organisasi itu terdiri dari berbagai bagian yang saling tergantung satu sama lain. Bila satu bagian terganggu maka akan ikut berpengaruh pada bagian lainnya.

2.1.3. Komunikasi Organisasi

Banyaknya persepsi yang dikemukakan oleh para ahli tampaknya belumlah mempunyai persepsi yang sama mengenai komunikasi organisasi. Berikut beberapa persepsi para ahli dalam bukunya Dr. Arny Muhammad (2007:65-67):

2.1.3.1. Persepsi Redding dan Sanborn

Redding dan Sanborn mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.

2.1.3.2. Persepsi Karz dan Kahn

Katz dan Kahn mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti di dalam suatu organisasi.

2.1.3.3. Persepsi Zelko dan Dance

Zelko dan Dance mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung

yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

2.1.3.4. Persepsi Thayer

Thayer menggunakan pendekatan sistem secara umum dalam memandang komunikasi organisasi. Dia mengatakan komunikasi organisasi sebagai arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara.

2.1.3.5. Persepsi Greenbaum

Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi termasuk arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi.

Perbedaan konseptual mengenai komunikasi organisasi ini terlihat dalam fenomena. Down dan Larimer mengemukakan 21 bidang yang diajarkan dalam mata kuliah komunikasi organisasi yaitu komunikasi dari atasan ke bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, teori organisasi, komunikasi horizontal, pembuatan keputusan, komunikasi kelompok kecil, kepemimpinan, teknik penelitian, motivasi, interview, perubahan dan inovasi, pengelolaan konflik, pengembangan organisasi, teknik konferensi, teori manajemen, latihan konsultasi, mendengar, kepuasan kerja, berbicara di muka umum, menulis dan latihan yang intensif.

Meskipun bermacam-macam persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi ini tapi dari semuanya itu ada beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan yaitu :

2.1.3.1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.

2.1.3.2. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah dan media.

2.1.3.3. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan ketrampilan/skillnya.

Pada prinsipnya salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan. Goldhaber (1979) mendefinisikan organisasi sebagai “sebuah jaringan yang saling bergantung”. Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lain. Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberikan struktur dan stabilitas kepada organisasi. Oleh sebab itu Goldhaber (1990) lebih memandang komunikasi organisasi sebagai suatu proses seperti yang dikemukakanya berikut ini, komunikasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan dalam sebuah jaringan hubungan yang bersifat independen untuk menanggapi ketidakpastian lingkungan.

2.1.4. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama dalam organisasi atau perusahaan yaitu (Robbins, 2006:392) :

a. Pengendalian

Fungsi komunikasi ini untuk mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai wewenang dan garis panduan formal yang harus di patuhi oleh anggota. Bila anggota, misalnya diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasan langsung, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan organisasi, komunikasi itu menjalankan fungsi pengendalian. Namun komunikasi informal juga mengendalikan perilaku

b. Motivasi

Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan ke pra anggota apa yang harus dilakukannya. Seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.

c. Pengungkapan Emosional

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok atau organisasi merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Oleh karena itu, komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan.

d. Informasi

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan dan kelompok untuk mengambil keputusan melalui penyampaian data guna mengenali dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif.

2.1.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan rangka yang terdiri dari suatu organisasi beserta staf dengan tugas dan kewajiban serta hubungan satu sama lain dimana masing-masing mempunyai peranan tertentu dalam suatu lingkungan yang utuh. Keberadaan struktur dalam suatu organisasi sangat berpengaruh terhadap sinergisitas unsur-unsur yang terkait dalam kegiatan pada organisasi tersebut.

Untuk menggerakkan roda organisasi itu diperlukan peranan seorang pimpinan guna membangun dan memelihara sistem komunikasi yang efektif, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Suatu kesepakatan atau persetujuan tidak akan tercapai tanpa adanya komunikasi. Pentingnya komunikasi juga dikemukakan oleh Weick dalam Pace dan Faules (2000) yang memandang struktur sebagai aktivitas komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku yang saling bertujuan. Rumusan Weick menyatakan bahwa struktur ditandai oleh perilaku pengorganisasian. Komunikasi tidak mencerminkan proses-proses penting, komunikasilah yang merupakan proses penting. Proses akan menghasilkan struktur. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi akan sangat tergantung pada efektifitas komunikasi.

Robbins (2003), mengatakan bahwa struktur menetapkan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal dan pola

interaksi yang diterima. Lebih lanjut beliau mengatakan, enam unsur kunci dalam merancang struktur organisasi:

1. Spesialisasi pekerjaan, pada tingkat apa tugas dibagikan dalam pemisahan pekerjaan;
2. Departementalisasi, dimana pengelompokan pekerjaan dilakukan atas dasar tugas yang sama/mirip sehingga pekerjaan tersebut dapat dikoordinasikan. Pengelompokan dapat dibuat berdasarkan fungsi, tipe produk atau dasar geografis//teritori;
3. Rantai komando. Untuk siapa laporan yang dibuat individu dan kelompok;
4. Rentang kendali, berapa banyak individu yang dapat diatur secara efisien & efektif;
5. Sentralisasi & desentralisasi, dimana letak wewenang pengambil keputusan;
6. Formalisasi, pada tingkat apa suatu aturan dan kemudahan akan mengatur pekerjaan dari manager.

Struktur mengacu pada hubungan kerja dan peranan yang ditentukan pada keseluruhan organisasi. Struktur memungkinkan organisasi memenuhi tujuannya secara efektif dan berjalan sesuai dengan prosedur melalui operasi standard prosedur sehingga kestabilan dapat tercipta (Goldhaber, 1990). Phee (1995) menekankan bahwa struktur mengkomunikasikan ketidakleluasaan yang dihadapi anggota organisasi dalam proses komunikasi. Implikasi utama

komunikasi pada struktur adalah bahwa struktur akan memfasilitasi informasi penting dapat mengalir bebas tanpa membebani pembuat keputusan terkait.

Ketergantungan antara anggota organisasi dijelaskan dalam teori-teori klasik organisasi yang menyatakan bahwa struktur berkaitan dengan hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi, dimana teori ini berfokus pada dua struktur dasar yang disebut lini dan staff.

2.1.6. Sistem Komunikasi Organisasi

Sistem komunikasi adalah sekelompok orang, pedoman dan media yang melakukan kegiatan mengolah, meyimpan, menuangkan ide, gagasan, simbol, lambang menjadi pesan dalam membuat keputusan untuk mencapai suatu kesepakatan dan saling pengertiansatu sama lain dengan mengolah pesan itu menjadi sumber informasi (Nurdin, 2008)

Sistem komunikasi organisasi adalah interaksi antara faktor-faktor yang ada dalam organisasi, yaitu antara lain: iklim, kepuasan organisasi, kepuasan organisasi, budaya organisasi, teknologi informasi dalam organisasi, gaya kepemimpinan dan konflik dalam organisasi.

Pentingnya komunikasi dalam mempengaruhi sistem organisasi dinyatakan Likert menempatkannya sebagai variabel menajerial penting sebagai dasar penyusunan teori empat sistem yang dikembangkan. Likert dalam bukunya (Morisson, 2009) menyatakan adanya empat sistem manajemen yang utama, yaitu :

1. Eksploitatif-otoritatif

- Pada sistem ini , manajemen menggunakan rasa takut dan ancaman kepada bawahannya.
- Pimpinan memutuskan segala persoalan tanpa meminta umpan balik dari bawahan.
- Motivasi terbentuk karena adanya ancaman.
- Komunikasi berlangsung dari atas ke bawah, dengan sebagian besar keputusan diambil oleh pimpinan.

2. Benevolen-Otoritatif

- Motivasi kerja terbentuk jika ada penghargaan dan hadiah
- Informasi dapat mengalir dari bawah ke atas namun terbatas pada hal-hal yang ingin di dengar oleh atasan.
- Pimpinan mengabil keputusan yang terkait dengan kebijakan tertentu, namun mendelegasikana atau memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil keputusan tertentu.
- Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan dan manajer tingkat menengah sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki.
- Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki.

3. Konsultatif

- Atasan dan bawahan sedikit sekali melakukan komunikasi.

- Pada sistem ini pimpinan berkonsultasi dengan karyawan atau bawahan, namun pimpinan tetap memegang kontrol perusahaan.
- Komunikasi mengalir, baik secara vertikal maupun horizontal. Terdapat semangat kerja kelompok yang cukup memadai, walaupun motivasi yang muncul masih berdasarkan penghargaan atau hadiah yang dijanjikan.
- Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan sudah menjangkau manajer tingkat rendah.

4. Kelompok Partisipatif

- Pimpinan memberikan peluang sepenuhnya kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian terdapat kepercayaan besar terhadap bawahan.
- Motivasi terbentuk karena adanya penghargaan ekonomi berdasarkan tujuan yang ditentukan bersama.
- Seluruh individu pada setiap tingkatan memiliki rasa tanggung jawab yang riil untuk mencapai tujuan organisasi.
- Komunikasi berlangsung secara intensif dalam segala arah secara terbuka dan terus terang serta hubungan atasan bawahan yang dekat.
- Pengambilan keputusan melalui proses dalam kelompok, dan masing-masing kelompok terhubung satu sama lain melalui individu yang menjadi anggota dari beberapa kelompok.

2.1.7. Iklim Komunikasi Organisasi

2.1.7.1. Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi didefinisikan oleh Poole dan McPhee (Little John, 2002) sebagai suatu sikap kolektif yang secara terus menerus di produksi oleh interaksi anggota-anggota organisasi. Dengan kata lain, suatu iklim bukanlah sebuah variabel objektif dan bukan pula suatu persepsi individu tentang organisasi, tetapi iklim muncul dan interaksi diantara mereka yang berfiliasi dengan organisasi. Iklim adalah sebuah produk strukturasi, iklim adalah sebuah media dan sekaligus juga sebagai sebuah hasil interaksi.

Pace dan Faules menegaskan bahwa iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Banyak ahli mengatakan bahwa iklim komunikasi merupakan hal penting dalam organisasi (Redding, Poole dalam Pace Faules, 2000). Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim organisasi kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu. Iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Iklim komunikasi merupakan bagian dari iklim yang mencerminkan gambaran dari para karyawan mengenai keadaan komunikasi dalam organisasinya. Jelasnya, iklim komunikasi dalam organisasi merupakan kumpulan persepsi para karyawan tentang situasi komunikasi dalam lingkungan organisasi. Iklim komunikasi merupakan salah satu hal pendorong motivasi seseorang dalam

suatu organisasi di samping pemenuhan kebutuhan lainnya. Adapun 5 unsur sebagaimana yang dikemukakan dalam model Redding dalam Goldhaber (1990) yaitu :

1. Dukungan, yaitu bawahan memandang hubungan komunikasi dan interaksi dengan atasannya mencerminkan saling mendukung sehingga kesadaran mereka tentang makna dan kepentingan perannya makin besar.
2. Kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas yaitu dapat dipercaya dan dapat menyimpan rahasia.
3. Partisipasi dalam mengambil keputusan, yang pada dasarnya menunjukkan komunikasi dengan atasan mempunyai manfaat dan pengaruh. Atasan cukup terpelajar untuk mendengar dan mau mendengarkan bawahannya. Ada kebebasan komunikasi kepada atasannya.
4. Keterbukaan dan keterusterangan, baik dalam komunikasi formal maupun informal terdapat keterbukaan dan ketulusan dalam berkata maupun mendengarkan.
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi sebagaimana dirasakan dan dialami segenap anggota.

Diatas disinggung masalah komunikasi Dennis dalam Goldhaber (1996) menambahkan bahwa iklim komunikasi sebagai kualitas pengalaman yang bersifat subjektif mengenai lingkungan internal organisasi, yang menyangkut persepsi anggota terhadap

pesan dan hubungan pesan dengan kejadian yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan David (1995) menyatakan bahwa iklim yang lebih berkonsentrasi pada manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar. Iklim yang manusiawi, akan lebih meningkatkan kepuasan kerja sehingga akan lebih memotivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif. Gibb dalam Samekto (2000) mengemukakan adanya tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada dua iklim komunikasi yaitu: defensif dan suportif dan menyatakan bahwa satu sama lain dapat diidentifikasi melalui perilaku tertentu.

Karakteristik iklim defensif adalah:

1. evaluasi, melalui putusan menyalahkan, memuji, menanyakan standar, nilai dan motif;
2. pengendalian, yang berusaha mengubah sikap atau perilaku yang lainnya;
3. strategi, dengan memanipulasi dan memainkan peran yang lain;
4. netral, dengan mengekspresikan kesenjangan perhatian pada kesejahteraan yang lain;
5. superioritas, dengan mengkomunikasikan sikap superioritas dalam suatu posisi, kemampuan intelektual, karakteristik fisik;
6. kepastian atau ketentuan, mengarah pada dogmatis, membutuhkan yang benar dan menginginkan kemenangan.

Sedangkan karakteristik iklim suportif adalah:

7. deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati dari hasil evaluasi secara subjektif atau emosional;
 8. orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama;
 9. spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan spontan dalam merespon terhadap situasi yang terjadi;
 10. kesamaan atau keadilan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan;
 11. empati, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya;
 12. profesionalisme, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.
- Yang penting dari iklim supportive dalam komunikasi organisasi telah ditegaskan oleh Redding (Redding Poole dalam Pace dan Faules, 2000) bahwa iklim organisasi lebih rumit daripada keterampilan komunikasi atau teknik dalam menciptakan organisasi yang efektif. Jadi, ini membuktikan bahwa persepsi kualitas dan komunikasi sangat berhubungan dengan unsur utama kehidupan organisasi. Ukuran iklim dukungan, kepercayaan, keterbukaan dan pengaruh telah menunjukkan berhubungan dengan persepsi pemimpin, pengambilan keputusan dan organisasi secara keseluruhan.

2.1.7.2. Iklim Organisasi

Menurut Goldhaber (1990), kualitas lingkungan internal organisasi (iklim organisasi) yang bertahan cukup lama sebagaimana dialami oleh segenap anggota, mempengaruhi perilaku dan merupakan manifestasi dari nilai-nilai khusus dari organisasi. Lebih lanjut beliau mengatakan (iklim komunikasi) meliputi unsur-unsur sebagai berikut:

1. Tanggung jawab tingkat pendelegasian yang dialami oleh karyawan;
2. Standar, terhadap harapan tentang kualitas kerja karyawan
3. imbalan berdasarkan pengakuan dan penghargaan atas kinerja baik dan penolakan terhadap penyimpangan kerja;
4. Keramahan, semangat tim (persaudaraan), saling mempercayai dan penuh kejujuran;
5. Kesiapan teknologi terhadap penyempurnaan metode kerja;
6. Komunikasi terbuka, kecukupan informasi dan terbuka bagi saran-saran.

Dengan kata lain, iklim organisasi dapat dipelajari dengan mengobservasi sejumlah individu yang memiliki hak otonomi dan kebebasan, tingkatan dan kejelasan struktur terhadap pekerja dan posisinya, orientasi penghargaan yang diberikan organisasi, dan seberapa banyak pertimbangan, kebersamaan dan dukungan yang diberikan kepada pekerja terutama dari atasan langsung.

2.1.8. Arus Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi merupakan komunikasi yang memiliki cakupan yang luas dan kompleks. Devito menjelaskan arus komunikasi ada 2 macam yaitu :

2.1.8.1. Komunikasi formal oleh Devito (2007:208) di bagi ke dalam tiga alur komunikasi yaitu *upward communication*, *downward communication* dan *lateral communication*. Kedua arus komunikasi yang pertamaini merupakan bentuk komunikasi yang terjadi secara bertingkat yaitu komunikasi antara atasan dan bawahan maupun sebaliknya. Komunikasi lateral yang sering disebut juga sebagai komunikasi horisontal. Muhammad (2007:121) menjelaskan komunikasi ini sebagai pertukaran pesan antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi, pesan-pesan yang mengalir menurut fungsi di dalam organisasi diarahkan secara horisontal.

2.1.8.2. Komunikasi informal sebagai komunikasi yang berlangsung adanya pola-pola teratur dan tidak melihat batasan-batasan struktural. Komunikasi ini berlangsung secara cepat dan dimaksudkan untuk keperluan-keperluan sosial para anggota organisasi. Muhammad (2007:125) mengutarakan komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai organisasi dan kejadian-kejadian yang tidak mengalir secara resmi. Informasi informal diperoleh dari

desas-desus yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan diumumkan oleh yang bersangkutan.

Ronald Adler dan George Rodman (1993:346) dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing-masing, fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut:

2.1.8.1. *Downward communication*, yaitu komunikasi yang berlangsung

ketika orang-orang yang berada pada tatanan manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:

- a. Pemberian atau penyimpanan intruksi kerja (*job instruction*).
- b. Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas untuk dilaksanakan (*job rationnale*).
- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku (*procedures and practices*).
- d. Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

2.1.8.2. *Upward communication*, yaitu komunikasi yang terjadi ketika

bawahan (*subrdinate*) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah keatas ini adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan-pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.

- 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.

2.1.8.3. *Horizontal communication*, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung diantara para anggota ataupun bagian yang memiliki kedudukan setara. Fungsi arus komunikasi horisontal ini adalah:

- a. Memperbaiki koordinasi tugas.
- b. Upaya pemecahan masalah.
- c. Saling berbagi informasi.
- d. Upaya pemecahan konflik.
- e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama.

2.1.9. Budaya Organisasi

Esensi kehidupan organisasi dapat ditemukan pada budaya yang dimiliki organisasi bersangkutan. Dalam hal ini, kata “budaya” itu sendiri tidak mengacu pada hal-hal seperti suku, etnis atau latar belakang budaya seseorang, namun menurut Pacanowsky dan Trujilio dalam bukunya Morisson, M.A. (2009:101), budaya adalah cara hidup dalam organisasi (a way of living). Termasuk ke dalam budaya organisasi adalah iklim atau atmosfer emosi dan psikologis yang mencakup moral, sikap dan tingkat produktivitas karyawan atau anggota organisasi bersangkutan. Budaya organisasi ini juga mencakup

seluruh simbol yang ada (tindakan, rutinitas, percakapan, dan seterusnya) serta makna yang diberikan anggota organisasi kepada berbagai simbol tersebut. Makna dan pengertian budaya organisasi dicapai melalui interaksi antara pimpinan (manajemen) dengan karyawan. Kita akan mulai membahas teori budaya organisasi dengan pertama-tama menginterpretasikan budaya itu sendiri dan memahami 3 asumsi dasar teori budaya organisasi.

2.1.9.1. Jaring Laba-Laba

Menurut Pacanowsky dan Trujilio, jaring-jaring budaya organisasi tidak muncul begitu saja, tetapi dibangun melalui berbagai kegiatan komunikasi. Manusia sebagai anggota organisasi adalah seperti laba-laba yang tergantung pada jaring yang mereka ciptakan melalui pekerjaan mereka.

Organisasi memiliki kehidupan yang kompleks dan beragam, dalam hal ini Richard West dan Lynn H. Turner (2007) mengemukakan tiga asumsi dasar yang memandu gagasan Pacanowsky dan Trujilio dalam mengembangkan Teori Budaya Organisasi.

1. Anggota menciptakan dan memelihara rasa bersama realitas organisasi.

Asumsi pertama menunjukkan pentingnya manusia dalam kehidupan organisasi, khususnya peran individu yang mencakup, antara lain karyawan, penyelia (*supervisor*), dan atasan dalam menciptakan dan mempertahankan realitas mereka. Inti dari asumsi ini adalah adanya nilai-nilai organisasi. Nilai (*values*) merupakan standar atau patokan dan

prinsip dalam suatu budaya yang memiliki nilai intrinsik terhadap budaya bersangkutan.

2. Penggunaan dan interpretasi simbol berperan penting

Asumsi kedua teori budaya organisasi menyatakan bahwa realitas dan budaya suatu organisasi juga ditentukan sebagian oleh simbol yang merupakan representasi makna.

3. Berbagai organisasi memiliki budaya yang berbeda-beda

Asumsi ketiga mengenai teori budaya organisasi adalah berkenaan dengan perbedaan budaya antara satu organisasi dengan organisasi lainnya. Singkatnya, budaya organisasi sangatlah beragam diantara berbagai organisasi. Persepsi terhadap tindakan dan kegiatan di dalam berbagai budaya organisasi sangatlah berbeda sebagaimana keragaman budaya itu sendiri.

2.1.9.2. Pertunjukan Komunikasi

Pacanowsky dan Trujilio dalam bukunya Morisson, M.A. (2009:105) menyatakan bahwa anggota organisasi melakukan pertunjukan komunikasi tertentu yang menghasilkan budaya organisasi yang bersifat unik bagi organisasi bersangkutan. Menurut mereka, *performance are those very actions by which members constitute and reveal their culture to themselves and others* (pertunjukan adalah sejumlah tindakan dengan yang mana anggota organisasi membentuk

dan menunjukkan budaya mereka kepada diri mereka sendiri dan kepada orang lain).

Pacanowsky dan Trujilio menyajikan daftar dari sejumlah pertunjukan komunikasi organisasi yang terdiri atas pertunjukan ritual, passion, sosial, dan enkulturasi. Harap diingat pertunjukan tersebut dapat dilakukan oleh setiap anggota organisasi.

1. Ritual

Pertunjukan komunikasi organisasi yang pertama disebutnya dengan ritual, yaitu sesuatu yang diulang-ulang secara teratur (rutin) sehingga dapat dikenali dengan baik. Pertunjukan ritual adalah pertunjukan komunikasi yang terjadi secara teratur dan berulang-ulang, misalnya kegiatan rapat atau cara piknik tahunan karyawan kantor. Dalam hal ini, terdapat beberapa jenis pertunjukan ritual, yaitu:

- a. Ritual Personal, ritual jenis ini mencakup hal-hal yang dilakukan seseorang secara rutin setiap hari di tempat kerja.
- b. Ritual Kerja, jenis ritual lain disebut dengan *task ritual*, yaitu kegiatan yang dilakukan berulang-ulang untuk membantu anggota organisasi melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, ritual kerja adalah perilaku rutin seseorang yang dihubungkan dengan pekerjaannya yang menyebabkan pekerjaannya itu selesai.
- c. Ritual Sosial, jenis ritual lain adalah *social ritual*, yaitu ritual yang tidak berhubungan dengan kerja atau tugas, namun ritual jenis ini merupakan pertunjukan penting dalam organisasi.

Ritual sosial merupakan komunikasi verbal atau nonverbal rutin yang perlu dilakukan dalam interaksi dengan orang lain.

- d. Ritual Organisasi, yaitu ritual yang diikuti seluruh kelompok kerja di dalam organisasi secara cukup teratur.

2. Passion

Kategori pertunjukan kedua adalah apa yang disebut oleh Pacanowsky dan O'Donnell-Trujilio dengan sebutan *passion*, yang berarti kegemaran atau kesukaan. Disini, karyawan berupaya menjadikan pekerjaan rutin yang membosankan menjadi menarik dan menyenangkan dengan cara menceritakan sesuatu (*storytelling*) yang digemari atau disukai. Dengan kata lain, *passion* adalah cerita-cerita pada organisasi yang sering kali disampaikan oleh salah satu anggota kepada anggota organisasi lainnya.

3. Sosial

Kategori ketiga pertunjukan sosial, yaitu berbagai bentuk kesopanan, basa-basi, penghormatan yang dilakukan dengan maksud untuk mendorong dan meningkatkan kerja sama diantara anggota organisasi. Pertunjukan sosial berfungsi untuk memperkuat kepatutandan penerapan aturan-aturan sosial dalam organisasi. Perilaku ramah tamah dan percakapan basa-basi adalah contoh pertunjukan sosial.

4. Politik Organisasi

Kategori keempat pertunjukan adalah politik (*politic performance*), yaitu pertunjukan yang menciptakan dan memperkuat gagasan mengenai kekuasaan dan pengaruh yang mencakup perilaku untuk

menunjukkan kekuatan pribadi, memperkuat hubungan atau persekutuan dan tawar menawar. Ketika organisasi melakukan pertunjukkan politik maka organisasi melaksanakan kekuasaan atau pengawasan. Pertunjukkan ini secara khusus melibatkan tindakan yang dirancang untuk memosisikan seseorang dalam cara-cara tertentu dalam organisasi karena alasan politis.

5. Enkulturasasi

Kategori kelima disebut dengan enkulturasasi (*enculturation*), yaitu proses ‘pengajaran’ budaya organisasi oleh salah satu anggota organisasi kepada anggota organisasi lainnya. Enkulturasasi adalah proses yang berlangsung terus-menerus namun pertunjukkan tertentu memiliki peran sangat penting dalam proses ini. Orientasi bagi anggota organisasi baru adalah salah satu contohnya, dalam hal ini terdapat serangkaian pertunjukkan dimana sejumlah individu mengajarkan individu lain bagaimana melakukan pekerjaan tertentu.

2.1.10. Motivasi

Motivasi berasal dari kata motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang untuk melakukan sesuatu. Gibson *et al.* (1998) menyatakan bahwa motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam diri seseorang individu yang kemudian menggerakkan dan mengarahkan perilakunya.

Vroom (1964) dalam kutipan Wayne dan Faules (2000:124-125), mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis pilihan yang dibuat

orang untuk mencapai tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan (*expectancy theory*) memiliki tiga asumsi pokok: 1) setiap individu percaya bahwa biar ia berperilaku dengan cara tertentu ia akan memperoleh hal tertentu. Ini disebut harapan hasil (*outcome expectancy*). 2) setiap hasil mempunyai nilai, atau daya tarik bagi orang tertentu. Ini disebut valensi (*valence*), 3) setiap hasil berkaitan dengan suatu persepsi mengenai seberapa sulit mencapai hasil tersebut. Ini disebut harapan usaha (*effort expectancy*). Motivasi orang dapat dijelaskan dari ketiga kombinasi ini bahwa: 1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, 2) hasil tertentu punya nilai positif baginya, 3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi motivasi dalam teori harapan adalah keputusan untuk mencurahkan usaha.

2.1.11. Karang Taruna

Dalam peraturan menteri sosial nomor : 77/HUK/2010 tentang pedoman dasar karang taruna, karang taruna adalah organisasi sosial kemasyarakatan sebagai wadah dan sarana pengembangan setiap anggota masyarakat yang tumbuh dan berkembang atas dasar kesadaran dan tanggung jawab sosial dari, oleh dan untuk masyarakat terutama generasi muda di wilayah desa/kelurahan terutama bergerak di bidang usaha kesejahteraan sosial.

Kedudukan karang taruna berada di desa/kelurahan di dalam wilayah hukum negara kesatuan republik indonesia. Karang taruna itu sendiri memiliki tugas pokok secara bersama-sama dengan pemerintah, pemerintah provinsi, dan pemerintah kabupaten/kota serta masyarakat lainnya menyelenggarakan pembinaan generasi muda dan kesejahteraan sosial.

Dalam melaksanakan tugas pokok, karang taruna memiliki fungsi yaitu:

- a. mencegah timbulnya masalah kesejahteraan sosial, khususnya generasi muda
- b. menyelenggarakan kesejahteraan sosial meliputi rehabilitasi, perlindungan sosial, jaminan sosial, pemberdayaan sosial dan diklat setiap anggota masyarakat terutama generasi muda
- c. meningkatkan usaha ekonomi produktif
- d. menumbuhkan, memperkuat dan memelihara kesadaran dan tanggung jawab sosial setiap anggota masyarakat terutama generasi muda untuk berperan secara aktif dalam penyelenggaraan kesejahteraan sosial
- e. menumbuhkan, memperkuat, dan memelihara kearifan lokal dan memelihara dan memperkuat semangat kebangsaan, Bhineka Tunggal Ika dan tegaknya negara kesatuan republik indonesia

2.1.12. Penelitian Terdahulu

Pada sub bahasan ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu mengenai kajian tentang komunikasi organisasi karang taruna. Hasil penelitian Feni Hardiyanti (2010) dengan judul Model Komunikasi Organisasi Karang Taruna Dalam Partisipasi Pembangunan, menyatakan bahwa dari hasil penelitian ini ditemukan (1) proses komunikasi organisasi karang taruna Dusun Kedung Ploso dalam partisipasi pembangunan melalui beberapa tahap yakni: adanya rapat karang taruna, adanya sosialisasi dalam kegiatan karang taruna, adanya kerjasama dengan masyarakat Dusun Kedung Ploso dan adanya evaluasi karang taruna. (2) Karang taruna Dusun Kedung Ploso mengikui

model komunikasi organisasi, Model Shannon and Weaver (dikemukakan oleh Defleur), sehingga komunikasi dan interaksi yang terjadi antara anggota dan para pengurus Karang Taruna berjalan dengan lancar, karena mempunyai proses dan model komunikasi organisasi yang tepat dan menjadikan mereka mengerti akan tanggung jawab masing-masing. (3) Faktor yang menghambat para Karang Taruna menjadi fakum untuk sementara adalah, karena kurangnya kompaknya para anggota dan para pengurus, Karang Taruna hidup apabila terdapat KKN, dan yang menunjang komunikasi organisasi Karang Taruna di dusun adalah adanya pelatihan keanggotaan di kecamatan.

Hasil penelitian Lina Indarwaty (2010) dengan judul Kegiatan Komunikasi Organisasi Sekretariat DPRD Surakarta Dalam Menjalankan Tugasnya Di Bidang Tata Usaha, menyatakan bahwa dari hasil penelitian ini DPRD Kota Surakarta sebagai mitra sejajar dengan Pemda yang memiliki fungsi legislasi, anggaran dan pengawasan kebijakan Pemda. Komunikasi organisasi yang ada di Sekretariat DPRD surakarta ada 3 tingkatan yaitu komunikasi vertikal kebawah, komunikasi vertikal keatas, komunikasi horizontal. Komunikasi dengan masyarakat, kegiatan komunikasi organisasi yang ada di Sekretariat DPRD Surakarta ada 2 yaitu kegiatan komunikasi internal dan eksternal. Sedangkan hasil penelitian Yulifa (1996) dengan judul Komunikasi dan aktivitas sosial karang taruna, menyatakan adanya hubungan positif signifikan antara jumlah hubungan (komunikasi) langsung perindividu dengan variabel tingkat aktivitas sosial yang terdiri dari aktivitas olahraga, kesenian, keterampilan dan pelayanan masyarakat di lingkungan forum komunikasi karang taruna. Namun hasil signifikan tersebut tidak berlaku untuk keseluruhan dari

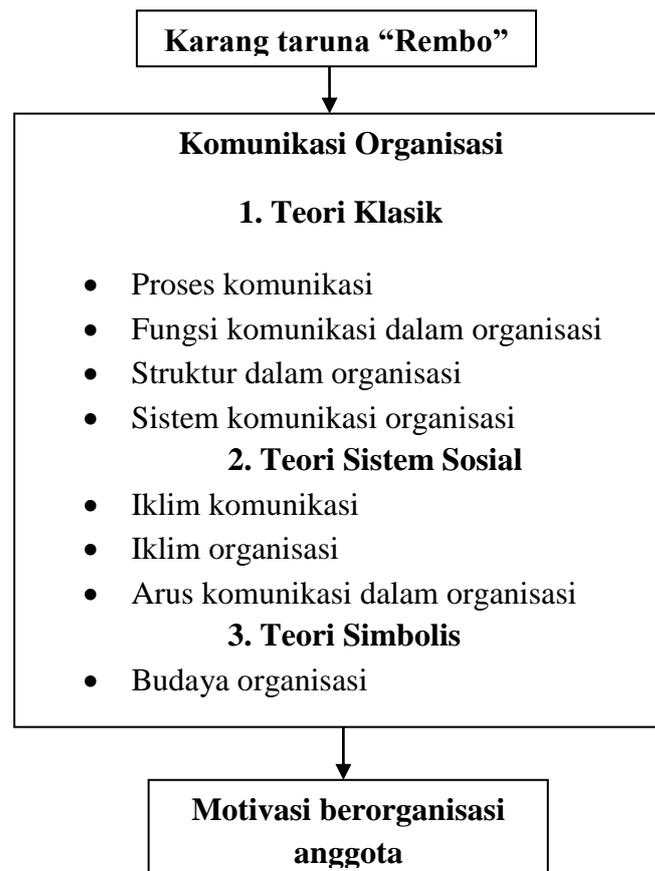
keempat macam aktivitas sosial hubungan antara variabel jumlah hubungan (komunikasi) langsung perindividu dengan tingkat dan aktivitas keterampilan, lain halnya dengan hubungan antara variabel jumlah hubungan (komunikasi) langsung perindividu dengan aktivitas pelayanan kemasyarakatan yang hasilnya signifikan.

Pada hasil penelitian Nuryanti Afidah (2014) dengan judul Komunikasi Organisasi Karang Taruna dalam Membangun Solidaritas Antar Anggota, menyatakan bahwa kesimpulan yang didapat yaitu Dalam komunikasi organisasi terdapat komunikasi secara formal dan informal. Pola komunikasi formal yaitu komunikasi top down yang berbentuk prosedur dan perintah, sifatnya tidak bertele-tele, cara penyampaian melalui lisan atau tulisan, tetapi dalam komunikasi organisasi top down ini tidak terlalu susah dalam prosesnya, dalam proses ini terlihat santai tapi tetap tegas, sehingga dari anggota pun merasakan kenyamanan dalam organisasi karang taruna setya bhakti ini, dan dari sinilah mulai muncul rasa solidaritas antar sesama anggota. Sedangkan komunikasi *bottom up* yang digunakan untuk mencari solusi, memberikan kepercayaan pada anggota, pola komunikasi secara *bottom up* ini bersifat umum dan fleksibel serta berguna untuk memonitor organisasi. Dalam pengambilan keputusan, setiap anggota bebas memberikan dan mengutarakan argument atau hasil pemikiran mereka. Kemudian solusi dipikirkan dan diputuskan dengan kesepakatan bersama. Hal tersebut dapat menumbuhkan kedekatan antara kedua belah pihak yang bersifat terbuka dan saling memberikan informasi sehingga akan muncul intensitas dan integritas dalam hubungan.

Penelitian ini mengidentifikasi bagaimana proses komunikasi organisasi atasan ke bawahan serta anggota ke anggota dan komunikasi organisasi yang terjalin pada Karang Taruna REMBO. Maka hal inilah yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yang menggunakan model komunikasi organisasi serta dari segi judul yang dipilih, temayang dikaji dan landasan teori yang digunakan sangatlah berbeda.

Keempat hasil penelitian terdahulu tersebut diatas dapat menjadi sumber referensi penulis dalam meneliti komunikasi organisasi karang taruna Rembo di kampung Keboan, Mandan Sukoharjo, meskipun fokus kajian ini adalah komunikasi organisasi dan masalah komunikasi organisasi.

2.2. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini berawal dari hasil observasi yang dilakukan dengan melihat langsung kegiatan organisasi dalam karang taruna Rembo kampung keboan, mandan, sukoharjo. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti selama ini bahwa kegiatan-kegiatan yang ada dalam karang taruna Rembo sudah menjadi tradisi turun temurun yang menjadi budaya dalam organisasi tersebut. Generasi remaja calon anggota baru direkrut dengan standar usia sekolah minimal smp kelas 3. Kemudian mereka diundang dalam kegiatan organisasi seperti halnya arisan rutin muda-mudi dan diberikan sosialisasi tentang apa itu karang taruna serta fungsinya dalam implementasi di masyarakat kampung keboan. Melalui sosialisasi tersebut memberikan pandangan dan gambaran serta motivasi terhadap generasi remaja calon anggota baru apa saja tugas pemuda di dalam kegiatan karang taruna dan masyarakat. Selain itu mereka kemudian diajarkan tata cara bagaimana melakukan sinoman dan sopan santun dalam bermasyarakat yang baik dan benar. Dalam tata cara tersebut terdapat budaya organisasi yang sudah ada sejak generasi jauh sebelumnya yang secara turun temurun diajarkan hingga saat ini.

Pada penelitian komunikasi organisasi ini melihat dan mengidentifikasi bagaimana proses komunikasi yang berlangsung antara ketua ke anggota dan anggota ke sesama anggota serta masalah-masalah dalam komunikasi organisasi yang ada di karang taruna Rembo. Kemudian melihat motivasi yang diberikan oleh pengurus inti terhadap pemuda kampung keboan dalam pentingnya aktif berorganisasi.