

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka bertujuan untuk menjelaskan teori yang relevan dengan masalah yang diteliti tinjauan pustaka berisikan tentang data- data sekunder yang peneliti peroleh dari jurnal -jurnal ilmiah atau hasil penelitian pihak lain yang dapat dijadikan asumsi-asumsi yang memungkinkan terjadinya penalaran untuk menjawab masalah yang diajukan peneliti. Adapun hasil dari pengumpulan yang telah peneliti dapatkan selama penelitian dan peneliti menguraikannya sebagai berikut :

2.1.1 Penelitian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu merupakan salah satu referensi yang diambil oleh peneliti. Melihat hasil karya ilmiah para peneliti terdahulu, yang mana ada dasarnya peneliti mengutip beberapa pendapat yang dibutuhkan oleh penelitian sebagai pendukung penelitian. Tentunya dengan melihat hasil karya ilmiah yang memiliki pembahasan serta tinjauan yang sama.

Pada tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan serta relevansi dengan penelitian yang dilakukan. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, serta pembanding yang memadai sehingga penulisan penelitian ini lebih memadai. Hal ini dimaksudkan untuk memperkuat kajian pustaka berupa penelitian yang ada. Selain itu, karena pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yang menghargai berbagai perbedaan yang ada serta cara pandang mengenai objek-

objek tertentu, sehingga meskipun terdapat kesamaan maupun perbedaan adalah suatu hal yang wajar dan dapat disinergikan untuk saling melengkapi.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Identitas Peneliti	Judul Penelitian	Metode yang digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan dan Persamaan dengan Penelitian ini
1	2013, Ricky Ichsan Hilmansyah (UNIKOM)	Pola Komunikasi Pimpinan Departemen Komunikasi PT. Dirgantara Indonesia	Metode Penelitian Kualitatif (Studi Deskriptif Tentang Pola Komunikasi Pimpinan Departemen Komunikasi Dalam Memotivasi Karyawan PT. Dirgantara Indonesia)	Pola Komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawannya didalam departemen komunikasi PT. Dirgantara Indonesia yang didalamnya ada bagian proses komunikasi dan interaksi, proses komunikasi antara pimpinan dengan karyawannya berlangsung komunikasi timbal balik dimana tidak	Persamaan dari Penelitian ini terletak pada objek penelitian, yaitu organisasai/pe rusahaan Pendekatan yang digunakan juga sama, yaitu pendekatan kualitatif dengan studi Deskriptif Perbedaannya terletak pada Objek yang di analisis.

				hanya pimpinan saja yang memberikan pesan namun karyawanpun diberikan kesempatan untuk memberikan pesan kepada pimpinan.	
2	2017, Aditya Putri Wulandari (UNIKOM)	Pola Komunikasi Pimpinan Departemen Komunikasi Korporat PT PINDAD (PERSERO)	Metode Penelitian Kualitatif (Studi Deskriptif Mengenai Pola Komunikasi Pimpinan Departemen Komunikasi Korporat PT Pindad (Persero) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan)	Bahwa proses Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan Departemen Komunikasi Korporat melalui tiga cara yaitu kegiatan apel pagi, metode coaching dan monitoring kinerja karyawan melalui aplikasi chatting Whats App. Hambatan berupa hambatan semantik, hambatan sosiopsikologis dan hambatan	Persamaan dari Penelitian ini terletak pada objek penelitian, yaitu organisasai/peusahaan Pendekatan yang digunakan juga sama, yaitu pendekatan kualitatif dengan studi Deskriptif Perbedaannya terletak pada Objek yang di analisis.

				mekanis. Arus pesan terdiri dari komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah dan komunikasi horizontal.	
--	--	--	--	---	--

Sumber peneliti, 2021

Persamaan dari Penelitian ini terletak pada objek penelitian, yaitu organisasi/perusahaan, Pendekatan yang digunakan juga sama, yaitu pendekatan kualitatif dengan studi Deskriptif, Perbedaannya terletak pada Objek yang di analisis.

2.1.2 Tinjauan Tentang Komunikasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, ditempat pekerjaan, dipasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan.

Pengertian komunikasi dapat dilihat dari etimologi (bahasa) dan terminologi (istilah) Dari sudut etimologi, menurut Roudhonah dalam *buku ilmu komunikasi*, dibagi menjadi beberapa kata diantaranya “*communicare* yang berarti berpartisipasi

atau member tahukan, *Communis opinio* yang berarti pendapat umum. *Raymond S. Ross* yang dikutip oleh *Deddy Mulyana* *Communis* yang berarti membuat sama”. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu penyampaian pesan yang bertujuan untuk membuat sama persepsi atau arti antara komunikator dan komunikan.

Sedangkan secara “terminologi” ada banyak ahli yang mencoba mendefinisikan diantaranya *Hovland*, *Janis* dan *Kelley* seperti yang dikemukakan oleh *Forsdale* bahwa “komunikasi adalah proses individu mengirim stimulus yang biasanya dalam bentuk verbal untuk mengubah tingkah laku orang lain”. Menurut *Laswell* bahwa “komunikasi itu merupakan jawaban terhadap *who says what in which medium to whom with what effect* (siapa mengatakan apa dalam media apa kepada siapa dengan apa efeknya). *John B. Hoben* mengasumsikan bahwa komunikasi itu (harus) berhasil “Komunikasi adalah pertukaran verbal pikiran atau gagasan”.

Dari beberapa pengertian diatas dapat dirangkum bahwa komunikasi adalah suatu proses dalam penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan dengan media tertentu yang berguna untuk membuat pemahaman yang sama diantara mereka, informasi yang disampaikan dapat memberikan efek tertentu kepada komunikan.

2.1.2.2 Tujuan Komunikasi

Setiap individu dalam berkomunikasi pasti mengharapkan tujuan dari komunikasi itu sendiri, secara umum tujuan berkomunikasi adalah mengharapkan adanya umpan yang diberikan oleh lawan bicara kita serta semua pesan yang kita

sampaikan dapat diterima oleh lawan bicara kita dan adanya efek yang terjadi setelah melakukan komunikasi tersebut. Onong Uchana Effendy dalam buku Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek mengemukakan beberapa tujuan berkomunikasi, yaitu :

- a. Supaya gagasan kita dapat diterima oleh orang lain dengan pendekatan yang persuasif bukan memaksakan kehendak
- b. Memahami orang lain, kita sebagai pejabat atau pimpinan harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya, jangan mereka inginkan arah kebarat tapi kita memberikan jakur ke timur.
- c. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu, menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam mungkin berupa kegiatan yang dimaksudkan ini adalah kegiatan yang banyak mendorong, namun yang penting harus di ingat adalah bagaimana cara yang terbaik melakukannya. Supaya yang kita sampaikan itu dapat dimengerti. Sebagai pejabat atau komunikator kita harus menjelaskan kepada komunikan (penerima) atau bawahan dengan sebaik baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang kita maksudkan. (Effendy. 1993:18) Jadi secara singkat dapat dikatakan tujuan komunikasi itu adalah mengharapakan pengertian, dukungan, gagasan dan tindakan. Serta tujuan yang sama adalah agar semua pesan yang kita sampaikan dapat dimengerti dan diterima oleh komunikan.

2.1.2.3 Proses Komunikasi

Komunikasi merupakan sebuah proses. Asumsi ini tentu saja menjadi bagian penting bagi seluruh peristiwa komunikasi, dimana dalam setiap proses, tentu saja meliputi tahapan-tahapan tertentu. Dalam setiap proses komunikasi, setidaknya melibatkan beberapa komponen komunikasi. Dimana jika berangkat dari paradigma *Laswell*, maka setidaknya terdapat lima komponen komunikasi, yakni komunikator, pesan, saluran, komunikan dan efek. Kelima komponen tersebut bisa menjadi bagian dari tahapan-tahapan khusus bagi setiap peristiwa komunikasi yang terjadi.

Komunikasi tidak bisa terlepas dari proses. Oleh karena itu apakah suatu komunikasi dapat berlangsung dengan baik atau tidak tergantung dari proses yang berlangsung tersebut. Menurut Rusady Ruslan proses komunikasi adalah :

“Diartikan sebagai “transfer informasi” atau pesan-pesan (message) dari pengirim pesan sebagai komunikator dan kepada penerima pesan sebagai komunikan, dalam proses komunikasi tersebut bertujuan (feed back) untuk mencapai saling pengertian (mutual understanding) atau antar kedua belah pihak.” (Ruslan 1999 : 69).

Sementara itu menurut onong Uchjana Effendy proses komunikasi terbagi dua tahap, berikut uraiannya :

1. Proses komunikasi secara primer

Proses pencapaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna dan sebagainya yang secara langsung dapat menerjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan. Media primer atau lambang yang paling banyak digunakan dalam komunikasi adalah bahasa.

2. Proses komunikasi secara sekunder

Proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Media kedua yang sering digunakan diantaranya adalah surat, telepon, surat kabar, majalah, radio, televisi, film dan lain lain. (Effendy, 1999 : 11-16).

Pentingnya peranan media yakni media sekunder dalam proses komunikasi, disebabkan oleh efisiensinya dalam mencapai komunikan dalam jumlah yang amat banyak. Jelas efisien karena dengan menyiarkan sebuah pesan satu kali saja, sudah dapat tersebar luas kepada khalayak yang begitu banyak jumlahnya, bukan satu jutaan, melainkan puluhan juta, bahkan ratusan juta, seperti misalnya pidato kepala negara yang disiarkan melalui radio atau televisi.

Media massa yang digunakan seperti surat kabar, radio, televisi, film, dan lain-lain memiliki ciri-ciri tertentu, antara lain massif (*massive*) atau massal (massal), yakni tertuju kepada sejumlah orang yang relatif banyak. Sedangkan media nirmassa atau media nonmassa seperti, telepon, surat, telegram, spanduk, papan pengumuman, dan lain-lain tertuju kepada satu orang atau sejumlah orang yang relatif sedikit.

2.1.2.4 Unsur-Unsur Dalam Proses Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi setiap individu berharap tujuan dari komunikasi itu sendiri dapat tercapai dan untuk mencapainya ada unsur-unsur yang harus di pahami, menurut Effendy dalam bukunya yang berjudul *Dinamika Komunikasi* bahwa dari berbagai pengertian komunikasi yang telah ada tampak adanya sejumlah komponen atau unsur yang di cakup, yang merupakan persyaratan terjadinya komunikasi. Komponen atau unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Komunikator : Orang yang menyampaikan pesan. 2. Pesan : Pernyataan yang didukung oleh lambang. 3. Komunikan : Orang yang menerima pesan. 4. Media : Sarana atau saluran yang mendukung pesan bila komunikan jauh tempatnya atau banyak jumlahnya. 5. Efek : Dampak sebagai pengaruh dari pesan. (Effendy 2002:6)

Unsur-unsur dari proses komunikasi diatas merupakan faktor penting dalam komunikasi, bahwa pada setiap unsur tersebut oleh para ahli ilmu komunikasi dijadikan objek ilmiah untuk ditelaah secara khusus. menurut Mulyana dalam buku berjudul *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar proses komunikasi* dapat diklasifikasikan menjadi 2 (dua) bagian yaitu:

1. Komunikasi verbal : Simbol atau pesan verbal adalah semua jenis simbol yang menggunakan satu kata atau lebih. Hampir semua rangsangan wicara yang kita sadari termasuk ke dalam kategori pesan verbal disengaja yaitu usaha-usaha yang dilakukan secara sadar untuk berhubungan dengan orang lain secara lisan. Bahasa dapat juga dianggap sebagai suatu sistem kode verbal
2. Komunikasi non verbal : Secara sederhana pesan non verbal adalah semua isyarat yang bukan kata-kata. mencakup semua rangsangan (kecuali rangsangan verbal) dalam suatu setting komunikasi, yang dihasilkan oleh individu dan penggunaan lingkungan oleh individu, yang mempunyai nilai pesan potensial bagi pengirim atau penerima. (2000: 237)

Perilaku nonverbal dapat menggantikan perilaku verbal, jadi tanpa berbicara komunikasi nonverbal biasanya menggunakan definisi tidak menggunakan kata dengan ketat, dan tidak menyamakan komunikasi non-verbal dengan komunikasi nonlisan. Contohnya, bahasa isyarat dan tulisan tidak dianggap sebagai komunikasi nonverbal karena menggunakan kata, sedangkan intonasi dan gaya berbicara tergolong sebagai komunikasi nonverbal.

2.1.2.5 Fungsi Komunikasi

Deddy Mulyana dalam bukunya *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar* mengutip kerangka berpikir *William I. Gordon* mengenai fungsi-fungsi komunikasi yang dibagi menjadi empat bagian. Fungsi-fungsi suatu peristiwa komunikasi (*communication event*) tampaknya tidak sama sekali independen, melainkan juga berkaitan dengan fungsi-fungsi lainnya, meskipun terdapat suatu fungsi dominan. Berikut adalah fungsi-fungsi dari komunikasi :

1. Fungsi Komunikasi Sosial

Komunikasi itu penting membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, kelangsungan hidup untuk memperoleh kebahagiaan, serta terhindar dari tekanan. Konsep diri adalah pandangan kita mengenai siapa diri kita dan itu hanya bisa kita peroleh lewat informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Sementara, pernyataan eksistensi diri adalah orang yang berkomunikasi untuk menunjukkan dirinya eksis. Inilah yang disebut aktualisasi diri atau pernyataan eksistensi diri. Ketika berbicara, kita sebenarnya menyatakan bahwa kita ada.

2. Fungsi Komunikasi Ekspresif

Komunikasi ekspresif dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan (emosi kita) melalui pesan-pesan non verbal. Contohnya, ketika kita menceritakan suatu peristiwa tertentu, terkadang ekspresi terlibat dalam setiap proses pemberian informasi. Sehingga, hal ini menyebabkan

seseuatu yang disebut komunikasi yang ekspresif, dimana melibatkan mimik wajah, gerak tubuh, serta bahasa tubuh kita saat berkomunikasi.

3. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual sering dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun, dalam acara tersebut orang mengucapkan kata-kata dan menampilkan perilaku yang bersifat simbolik.

4. Fungsi Komunikasi Instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum, yaitu sebagai berikut : 1) menginformasikan, 2) mengajar, 3) mendorong, 4) mengubah sikap dan keyakinan, 5) mengubah perilaku atau menggerakkan tindakan (persuasif) dan 6) untuk menghibur. Suatu peristiwa komunikasi sesungguhnya seringkali mempunyai fungsi-fungsi tumpang tindih, meskipun salah satu fungsinya sangat menonjol dan mendominasi.

2.1.2.6 Hambatan Komunikasi

Menurut Fajar (2009), terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi , yaitu:

1. Hambatan Proses Komunikasi :

- a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional sehingga

mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan atau kepentingan.

- b. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, symbol yang digunakan antara si pengirim dengan si penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.
- c. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.
- d. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima.
- e. Hambatan dari penerima pesan. Misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

2. Hambatan Fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca gangguan alat komunikasi, dan lain-lainnya, misalnya : gangguan kesehatan, gangguan alat komunikasi dan sebagainya.

3. Hambatan semantik

Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti mendua yang berbeda, tidak jelas atau berbebelit-belit antara pemberi pesan dan penerima.

2.1.2.7 Konteks Komunikasi

A. Komunikasi interpersonal

Komunikasi interpersonal menurut Deddy Mulyana merupakan komunikasi yang dilakukan secara tatap muka diantara orang yang nantinya memungkinkan peserta komunikasinya menangkap reaksi orang lain secara langsung baik melalui verbal maupun nonverbal. Komunikasi interpersonal ini adalah komunikasi yang hanya melibatkan dua orang, seperti suami dan istri, dua sahabat, guru dan murid, orang tua dan anak, dan sebagainya.

Berdasarkan pemahaman itu dapat diambil bahwa komunikasi interpersonal yaitu suatu proses komunikasi yang terjadi antar dua orang atau lebih.

B. Komunikasi kelompok

Komunikasi kelompok merupakan komunikasi diantara sejumlah orang (kalau kelompok kecil berjumlah 4-20 orang, kelompok besar 20-50 orang). Dalam kontinum diperaga diatas terlihat bahwa telah terjadi perubahan atas jumlah orang yang terlibat dalam komunikasi, jumlah partisipan komunikasi makin bertambah kalau dibandingkan dengan komunikasi antarpribadi, umpan balik masih

berlangsung cepat (jika kelompok kecil), adaptasi pesan masih bersifat khusus, tujuan/maksud komunikasi masih tidak berstruktur. (Liliweri, 2011)

Komunikasi kelompok adalah sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang sudah diketahui misalnya untuk berbagi informasi, pemecahan masalah dimana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat

C. Komunikasi Organisasi

Dalam kontinum pada peraga diatas terlihat bahwa komunikasi organisasi terletak ditengah-tengah skala antara komunikasi antarpribadi dan komunikasi massa; oleh karena itu telah terjadi perubahan atas jumlah orang terlibat dalam komunikasi yang besaran jumlahnya sangat relative (bisa banyak dan/atau sedikit), umpan balik komunikasi organisasi dapat berlangsung cepat atau lamban (kadang-kadang *delayed feedback*), adaptasi pesan bisa bersifat khusus atau umum, serta tujuan/maksud komunikasi bisa bersifat terstruktur dan tidak terstruktur.

Praktik komunikasi organisasi melibatkan didalamnya komunikasi antarpribadi atau komunikasi kelompok yang bersifat impersonal (atau komunikasi yang berstruktur) yang dilakukan oleh

pribadi atau kelompok/ unit kerja dalam suatu organisasi. Jalur komunikasi organisasi adalah jalur vertical (atas-bawah, bawah-atas), horizontal (antara unit/satuan kerja yang sama derajat/ level), dan diagonal (komunikasi lintas unit/satuan kerja). (Liliweri, 2011)

Menurut Redding dan Sanborn mengatakan bahwa,

“Komunikasi Organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia hubungan persatuan pengelola, komunikasi Downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *Upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program”. (Masmuh,2010 : 5)

D. Komunikasi Massa

Komunikasi massa adalah proses komunikasi dengan massa yang dilakukan melalui media, yakni media massa seperti surat kabar, majalah, buku, radio, dan televisi. Seluruh proses komunikasi massa melibatkan-sangat tinggi dalamnya pelbagai aspek perbedaan latar belakang budaya, mulai dari pengelola (organisasi media), saluran atau media massa, pesan-pesan, hingga kepada khalayak sasaran maupun dampak.

Khalayak dalam komunikasi massa merupakan orang atau sekelompok orang yang berbeda latar belakang budaya dan tersebar secara geografis di aneka ruang yang luas mulai dari lokal, regional,

nasional, maupun internasional. Setiap hari khalayak ini mengonsumsi pesan (iklan, berita, opini) yang berasal dari para penulis dan pembawa acara radio dan televisi, bahkan kehadiran media itu sendiri (menurut McLuhan „*medium is a message*’) yang berbeda budaya dengan mereka. Dampak kehadiran lembaga, pesan, media yang berasal dari latar belakang kebudayaan yang berbeda sangat terhadap perubahan sikap khalayak).

2.1.2.8 Tinjauan Tentang Pola Komunikasi

Pola komunikasi adalah suatu gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya (Soekanto, 2001). Pola komunikasi diartikan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

Menurut *R. Wayne Face & Don F. Faules* (1993) yang diterjemahkan Oleh Deddy Mulyana (2006:174),

“Meskipun organisasi formal amat mengandalkan proses berurutan umum untuk menyebarkan informasi, pola khusus aliran informasi berkembang dari kontak antarpersona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan”

Katz dan Kahn (1966) menunjukkan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi di antara para anggota sistem tersebut dibatasi. Sifat asal organisasi mengisyaratkan pembatasan mengenai siapa berbicara

kepada siapa. *Burgess* (1969) mengamati bahwa karakter komunikasi yang ganjil dalam organisasi adalah

“bahwa pesan mengalir menjadi teratur sehingga kita dapat berbicara tentang jaringan atau struktur komunikasi”. Ia juga menyatakan bahwa organisasi formal mengendalikan struktur komunikasi dengan menggunakan sarana tertentu seperti penunjukan otoritas dan hubungan-hubungan kerja, penetapan kantor, dan fungsifungsi komunikasi khusus”.
(*R. Wayne Face & Don F. Faules* (1993))

Pola komunikasi merupakan serangkaian dua kata, karna keduanya mempunyai keterkaitan makna sehingga mendukung akan makna lainnya. Agar lebih jelasnya dua kata tersebut akan diuraikan tentang penjelasannya masing-masing. Kata “pola” dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), artinya bentuk atau sistem, cara atau bentuk (struktur) yang tepat, yang mana pola dapat dikatakan contoh atau cetakan. Pola juga dapat diartikan bentuk atau cara untuk menunjukan suatu objek yang mengandung kompleksitas proses didalamnya dan hubungan antar unsur pendukungnya. Sedangkan istilah komunikasi berasal dari bahasa latin “*communicatos*” yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama sama.

Menurut *Webster new collegiate dictionary* komunikasi adalah suatu proses pertukaran informasi diantara individu melalui sistem lambang lambang, tanda tanda atau tingkah laku. *Everett M. Rogers* seorang pakar sosiologi pedesaan amerika mengemukakan bahwa” komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka”.

Definisi ini kemudian dikembangkan oleh Rogers bersama *D. Lawrence Kincaid* (1981) sehingga melahirkan suatu definisi baru yang menyatakan bahwa “Komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi dengan satu sama lainnya, yang pada gilirannya akan tiba pada saling pengertian yang mendalam. Menurut Effendi (1993) yang dimaksud dengan pola komunikasi adalah proses yang dirancang untuk mewakili kenyataan keterpautan unsur-unsur yang dicakup beserta keberlangsungannya, guna memudahkan pemikiran secara sistematis dan logis.

Pengertian pengertian di atas bahwa pola komunikasi adalah gambaran dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan dengan tepat, sehingga pesan yang dimaksud dapat tersampaikan atau dapat mudah dipahami.

Dengan demikian dapat diuraikan bahwa proses komunikasi tersebut dapat dikategorikan pola komunikasi seperti berikut:

a. Pola komunikasi primer

Pola komunikasi primer merupakan suatu proses penyampaian pikiran oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan suatu lambang sebagai media maupun saluran, baik secara verbal maupun non verbal. Proses komunikasi primer menggunakan lambang bahasa yaitu proses komunikasi yang paling banyak digunakan, karena bahasa mampu mengungkapkan pikiran komunikator kepada komunikan secara baik.

b. Pola komunikasi sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Komunikator menggunakan kedua media ini karna komunikan yang dijadikan sasaran komunikasinya jauh tempatnya atau banyak jumlahnya, atau keduanya jauh dan banyak. Komunikasi dalam proses secara sekunder ini semakin lama semakin efektif dan efisien karna didukung oleh teknologi komunikasi yang semakin canggih, yang ditunjang pula oleh teknologi teknologi yang bukan teknologi komunikasi.

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya bahwa pada umumnya bahasa adalah yang paling banyak digunakan dalam komunikasi karna bahasa sebagai lambang mampu mentransisikan pikiran, ide, pendapat dan sebagainya baik hal abstrak maupun yang kongkrit. Namun pada akhirnya berjalan dengan perkembangan masyarakat, komunikasi mengalami kemajuan dengan memadukan berlambang bahasa dengan memadukan dengan komunikasi berlambang warna dan warna.

c. Pola komunikasi linear

Istilah linear mengandung makna lurus. Jadi proses linear berarti perjalanan dari suatu titik ketitik yang lain secara lurus. Dalam konteks komunikasi, proses liniar adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan sebagai titik terminal. Komunikasi

linear ini berlangsung dengan baik dalam situasi komunikasi tatap muka (*face to face communication*) maupun dalam situasi bermedia (*mediated communication*).

d. Pola komunikasi sirkular

Sirkular sebagai terjemah dari perkataan “circular” secara harfiah berarti bulat, bundar dan keliling sebagai lawan dari kata linear tadi yang bermakna lurus. Dalam konteks komunikasi yang dimaksud dengan proses komunikasi sirkular adalah terjadinya *feedback* atau umpan balik, yaitu terjadinya arus dari komunikan kepada komunikator.

Oleh karena itu ada kalanya *feedback* tersebut mengalir dari komunikan kepada komunikator itu adalah “*response*” atau tanggapan komunikan terhadap pesan yang ia terima dari komunikator. Jadi pola komunikasi sirkular adalah terjadinya *feedback* atau umpan balik antara komunikan kepada komunikator, begitupun sebaliknya, dan saling memberikan tanggapan antara komunikator dan komunikan tersebut terhadap pesan yang disampaikan dari komunikan terhadap komunikator.

2.1.3 Tinjauan Tentang Pimpinan

Definisi tentang kepemimpinan bervariasi sebanyak orang yang mencoba mendefinisikan konsep kepemimpinan. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya,

pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Kepemimpinan terkadang dipahami sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang. Kepemimpinan sebagai sebuah alat sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu secara sukarela/sukacita. Ada beberapa faktor yang dapat menggerakkan orang, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan.

Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok.

Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

- 1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut,
- 2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang. Karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya
- 3) Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Oleh karena itu, kepemimpinan itu pada hakikatnya adalah :
 - a) Proses mempengaruhi atau member contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

- b) Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- c) Kemampuan untuk mempengaruhi, member inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d) Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu.
- e) Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan sumber pengaruh dapat secara formal atau tidak formal. Pengaruh formal ada bila seorang pemimpin memiliki posisi manajerial didalam sebuah organisasi. Sedangkan sumber pengaruh tidak formal muncul diluar struktur organisasi formal. Dengan demikian seorang pemimpin dapat muncul dari dalam organisasi atau karena ditunjuk secara formal. Dengan demikian pengaruh pemimpin sangat ditentukan oleh statusnya, yaitu sebagai pimpinan formal atau pimpinan informal. (Rivai, 2003)

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

2.1.4 Tinjauan Tentang Motivasi

Motivasi menyangkut alasan-alasan mengapa orang mencurahkan tenaga untuk melakukan suatu pekerjaannya. Motivasi dijelaskan dengan mengkombinasikan ketiga prinsip, orang yang termotivasi bila ia percaya bahwa (1) suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu, (2) hasil tersebut punya nilai positif baginya, dan (3) hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang. Jadi, seseorang akan memilih ketika ia melihat alternatif-alternatif, tingkat kinerja demikian yang memiliki kekuatan motivasional tertinggi yang berkaitan dengannya. Herzberg (1966) mencoba menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi. Ia menemukan dua perangkat kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia: (1) kebutuhan yang berkaitan dengan kepuasan kerja dan (2) kebutuhan yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja disebut motivator. Ini meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab, kemajuan atau promosi, pekerjaan itu sendiri, dan potensi bagi pertumbuhan pribadi. (Wayne Pace, Faules, 2005)

2.1.5 Tinjauan Tentang Teori Jaringan

Penelitian ini peneliti menggunakan pendapat dari *Peter R.Monge* dan *Noshir S.Contractors* mengenai teori jaringan. Gagasan dasar dari teori jaringan adalah keterhubungan, yaitu ide bahwa terdapat jalur komunikasi yang relatif stabil di antara individu-individu anggota organisasi. Para individu yang saling berkomunikasi satu sama lain akan terhubung bersama sama ke dalam kelompok-kelompok yang pada gilirannya kelompok itu akan saling berhubungan membentuk jaringan keseluruhan. (Morissan, 2009:51).

Jaringan dalam kelompok (*group network*) terbentuk karena individu cenderung berkomunikasi lebih sering dengan anggota organisasi tertentu lainnya. Organisasi pada dasarnya terbentuk dari kelompok-kelompok yang lebih kecil yang terhubung bersama-sama dalam kelompok-kelompok yang lebih besar dalam jaringan organisasi (*organizational network*). Jika menganalisis suatu jaringan, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan, misalnya :

- a. Anda akan dapat melihat cara-cara setiap dua orang saling berinteraksi atau berhubungan, ini disebut dengan analisis dyad (*dyadic communication*).
- b. Anda juga dapat memperhatikan bagaimana setiap tiga orang saling berhubungan, disebut dengan analisis triad (*triadic communication*).
- c. Selain itu, anda dapat pula melakukan analisis kelompok dan bagaimana kelompok kemudian terbagi-bagi kedalam beberapa subkelompok.
- d. Akhirnya, anda melihat pada cara-cara bagaimana berbagai kelompok itu saling berhubungan satu sama lain dalam suatu jaringan global (*global network*). (Morissan, 2009:52)

Orang biasanya turut serta membuat jaringan informal melalui tutur sapa yang orang lakukan terhadap rekan atau sejawat di kantor, menjawab telepon yang berdering atau menulis pesan melalui memo kantor, dan sebagainya. Dewasa ini, kemampuan untuk membangun hubungan atau link semakin meningkat dengan kehadiran teknologi pesan singkat (SMS) melalui telepon genggam atau e-mail melalui internet. Dengan kata lain, hubungan tidak terbentuk hanya melalui tatap muka secara fisik, tetapi juga melalui sarana nonfisik. Dengan demikian, hubungan atau relationship terbentuk melalui komunikasi antar-anggota organisasi secara terus menerus, dan tentu saja tidaklah mudah untuk mencatat setiap hubungan yang terjadi. (Morissan, 2009:50)

Dengan demikian, jika orang ingin meneliti struktur jaringan suatu organisasi maka orang harus mampu masuk tidak saja ke dalam jaringan formalnya, tetapi juga jaringan informal yang bersifat lebih kompleks, termasuk hubungan di antara anggota organisasi, misalnya, yang dilakukan melalui e-mail dan SMS. Dalam hal ini, peneliti dapat melakukan 2 tipe penelitian, yaitu penelitian analisis sinkronik (*synchronous analyses*) yang melihat jaringan yang tengah bekerja atau berjalan pada periode waktu tertentu dan analisis diakronik (*diachronic analyses*) yang melihat bagaimana jaringan berubah pada suatu masa tertentu. Pada bagian ini, orang hanya meninjau beberapa ide dasar mengenai jaringan dari literatur yang sangat luas, khususnya gagasan dari *peter R. Monge* dan *Noshir S. Contractor* mengenai teori jaringan.

Gagasan dasar yang sangat penting mengenai jaringan adalah “keterhubungan” atau “keterkaitan” (*connectedness*) yaitu ide bahwa terdapat jalur komunikasi yang relatif stabil di antara individu-individu anggota organisasi. Pada individu yang saling berkomunikasi satu sama lain akan terhubung bersama-sama kedalam kelompok-kelompok yang pada gilirannya kelompok-kelompok itu akan saling berhubungan membentuk jaringan keseluruhan. Setiap orang memiliki seperangkat hubungan yang unik dengan orang lain yang disebut “jaringan personal” (*personal network*). Dengan kata lain, jaringan personal anda adalah hubungan yang anda miliki diantara banyak hubungan lainnya dengan siapa anda berkomunikasi dalam suatu organisasi, dan jaringan personal anda tidak akan persis sama dengan jaringan personal yang dimiliki rekan sejawat anda.

Dalam melakukan analisis jaringan, orang dapat menganalisis suatu jaringan kedalam bagian-bagian yang membentuknya, namun selain mengidentifikasi bagian-bagian, orang juga dapat melihat pada kualitas atau sifat bagian-bagian itu serta menjelaskan fungsi-fungsi lain yang terdapat pada suatu hubungan dalam jaringan, seperti persahabatan yang terjalin, bagaimana individu saling bertukar informasi atau pengaruh-pengaruh dalam kelompok, dan aspek jaringan semacam ini disebut *multiplexity*.

Dengan demikian, sistem organisasi terdiri atas hubungan yang tak terhitung jumlahnya yang membentuk kelompok-kelompok yang terhubung dengan organisasi. Suatu hubungan dapat ditentukan melalui jumlah tujuan yang ingin dicapai (apakah memiliki satu atau beberapa tujuan), berapa banyak orang yang terlibat, dan fungsi suatu hubungan dalam organisasi. Pada umumnya, suatu hubungan memiliki lebih dari satu hubungan. Misalnya, anda dapat menggunakan suatu hubungan untuk tidak saling berbagi informasi, tetapi untuk menjalin persahabatan.

Hubungan juga dapat menentukan suatu “peran jaringan” (*network role*) tertentu yang berarti bahwa anggota menghubungkan beberapa kelompok dalam cara-cara tertentu. Ketika anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain, mereka melaksanakan atau memenuhi berbagai peran dalam hubungannya dengan jaringan yang terdiri atas peran sebagai jembatan, penghubung dan pemisah.

- a. Jembatan, peran sebagai jembatan (*bridge*), dimana anggota suatu kelompok merangkap atau menjadi anggota kelompok lainnya.
- b. Penghubung, seseorang berperan sebagai penghubung (*liaison*) jika ia menghubungkan dua kelompok, tetapi ia sendiri bukan anggota keduanya.

- c. Pemisah, seseorang berperan sebagai pemisah (*isolate*) jika ia tidak terhubung atau terkait sama sekali dengan anggota lain. (Morissan, 2009:52)

Orang juga dapat melihat pada derajat hubungan di antara para anggota organisasi yang terdiri atas derajat kedalam (*in-degree*) dan derajat keluar (*out-degree*).

- a. Hubungan dapat bersifat langsung (*direct*), yaitu hubungan secara langsung di antara dua orang tanpa melalui perantara.
- b. Hubungan tidak langsung (*indirect*), yaitu hubungan antara dua orang yang diperantarai atau dimediasi oleh orang ketiga. (Morissan, 2009:53)

Suatu jaringan juga dapat dicirikan melalui sejumlah kualitas yang dimilikinya.

Peneliti juga harus melihat berbagai variabel yang terkait dengan keterhubungan berbagai individu dalam jaringan. Dalam hal ini, orang dapat melihat pada: fungsi jaringan, tingkat keterhubungan, *sentralitas/desentralitas*, dan derajat pemisahan.

1. Fungsi Jaringan

Suatu organisasi tidak pernah terdiri atas hanya satu jaringan, tetapi memiliki banyak jaringan yang saling tumpang tindih. Namun, walaupun sebagian besar jaringan bersifat multifungsi (*multiplex*), tetapi jaringan pada umumnya lebih berkonsentrasi atau lebih terfokus pada satu fungsi tertentu dibandingkan fungsi-fungsi lainnya. Misalnya, anda mungkin menemukan jaringan yang lebih menggunakan pendekatan kekuasaan atau pengaruh, sering kali dinamakan jaringan kewenangan atau instrumental (misal organisasi militer). Jaringan lain lebih menggunakan persahabatan atau afiliasi (misalnya organisasi pecinta alam), informasi, produksi, dan inovasi.

2. Jaringan Keterhubungan

Kualitas lain adalah keterhubungan (*connectendness*), yaitu rasio antara hubungan yang sebenarnya dengan kemungkinan hubungan. Jaringan yang memiliki keterhubungan tinggi adalah jaringan yang kuat dan dekat. Jaringan semacam ini dapat memasukkan banyak pengaruh kedalam hubungan dengan membangun norma-norma bagi pikiran dan perilaku. Seseorang akan merasa lebih dekat dan lebih terpengaruh dengan rekanrekannya dikantor dibandingka dengan tetangga mereka.

3. Sentralitas dan Desentralitas

Sifat lain jaringan adalah sentralitas atau derajat keterhubungan antara individu dan kelompok. organisasi yang sangat sentralistis memiliki garis hubungan dimulai dari kelompok hingga kesejumlah pusat hubungan. Sistem desentralisasi memiliki keterhubungan lebih besar di antara para anggota secara keseluruhan, dan tidak ada kelompok yang mengontrol hubungan tersebut. Jika anda harus selalu berhubungan dengan satu kelompok kecil individu setiap kali anda membutuhkan sesuatu, maka anda tidak akan terhubung secara kuat dengan anggota organisasi lainnya. Sebaliknya, jika anda memiliki kebebasan untuk berhubungan dengan siapa saja, maka anda akan terhubung dengan organisasi secara keseluruhan.

4. Derajat Pemisahan

Jumlah hubungan yang terdapat antara anda dengan orang lain dinamakan “derajat pemisahan” (*degrees of separation*). Misalnya, anda ingin bertemu dengan seseorang, namun anda tidak tahu dimana orang itu berada dan anda juga tidak tahu bagaimana cara menghubunginya. Dalam hal ini, anda bertanya kepada sejumlah orang yang membantu anda mengetahui keberadaan orang yang anda cari itu. Setelah bertanya kepada empat orang, barulah anda dapat menemuinya. Dalam hal ini, derajat pemisahan yang anda butuhkan adalah sebanyak empat hubungan, yaitu jumlah hubungan yang anda butuhkan untuk dapat menemui orang yang anda cari. (Morissan, 2009:53)

Terdapat cukup banyak pemikiran yang membahas cara-cara jaringan berfungsi dalam organisasi, misalnya jaringan dapat : mengontrol aliran informasi; menyatukan orang-orang dengan kepentingan yang sama; membangun interpretasi yang sama; mendorong pengaruh social; memungkinkan terjadinya tukar menukar sumber daya.

Teori jaringan memberikan gambaran mengenai organisasi, atau lebih tepatnya memberikan berbagai gambaran yang masing-masing berupaya menjelaskan salah satu aspek fungsi organisasi. Teori jaringan membantu orang melihat suatu sistem yang tengah bekerja. *Karl Weick* memberikan suatu pandangan mikro, dimana interaksi – respons bolak-balik menciptakan kejelasan dan menentukan sistem bagi anggotanya. *James Taylor* menunjukkan bagaimana koorientasi terbentuk untuk menciptakan

kesepakatan organisasi. Pada saat yang sama, interaksi akan mengatur dirinya kedalam garis-garis komunikasi dan juga pengaruh yang menyebar pada organisasi sebagaimana yang dikemukakan teori jaringan.

2.1.6 Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Perusahaan dalam merealisasikan tujuannya membutuhkan prestasi dari faktor-faktor produksi yang terdapat dalam organisasinya, terutama dalam kinerja dari para karyawannya. Dalam kenyataannya salah satu masalah utama yang menjadi fokus perhatian perusahaan adalah masalah kinerja dan produktivitas sumber daya manusia. Demi tercapai tujuan perusahaan, sebagai perusahaan yang mengharapkan kinerja yang terbaik dari para karyawannya, faktor penentuan bagi keberhasilan perusahaan adalah karyawan yang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi.

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. menurut Sutrisno (2004:170) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Mahsun (2006:25) adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam Strategic Planning suatu organisasi. Pengertian lain tentang kinerja menurut Milner (1990) dalam bukunya Sutrisno

(2004:170) adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukkan suatu peran dalam organisasi. Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya agar kinerja sumberdaya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi dapat dinilai secara obyektif.

2.1.6.2 Manfaat Dan Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2011) kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*). (Mangkunagara 2011)

Penilaian kinerja karyawan berguna untuk perusahaan serta harus bermanfaat bagi karyawan. Diuraikan oleh Hasibuan (2012) bahwa tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur kinerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan didalam perusahaan.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan

yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut.

2.1.6.3 Penilaian Kinerja Karyawan

Prinsipnya kinerja unit-unit organisasi dimana seseorang atau sekelompok orang berada di dalamnya merupakan pencerminan dari kinerja sumber daya manusia yang bersangkutan. Bernardin dan Russel dalam Sutrisno (2009:179-180), mengajukan enam poin penilaian kinerja yaitu :

- a. *Quality* (Kualitas Kerja), merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
- b. *Quantity* (Kuantitas kerja), merupakan jumlah yang dihasilkan misalnya siklus kegiatan yang dilakukan.
- c. *Timeliness* (ketepatan waktu), merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang tepat yang dikehendaki, dengan memerhatikan kordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.
- d. *Cost effectiveness* (efektivitas biaya), merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisai (manusia, keuwangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
- e. *Need for supervisor* (Perlu untuk pengawasan), merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa

memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

- f. *Interpersonal impact*, merupakan tingkatan sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan teori diatas bahwa kinerja adalah hasil kerja seseorang dilihat dari kuantitas, kualitas, waktu kerja dan kemampuan bekerjasama yang didasari oleh pengetahuan, pengalaman dan kepribadian.

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam menjalankan pola komunikasi didalam organisasi harus memiliki cara yang benar dalam menyampaikan pesan kepada karyawannya. Dimana pola komunikasi ini merupakan sebuah proses pemberian dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih.

2.2.1 Proses Komunikasi

Komunikasi tidak bisa terlepas dari proses. Oleh karena itu apakah suatu komunikasi dapat berlangsung dengan baik atau tidak tergantung dari proses yang berlangsung tersebut. Menurut Rusady Ruslan proses komunikasi adalah :

“Diartikan sebagai “transfer informasi” atau pesan-pesan (message) dari pengirim pesan sebagai komunikator dan kepada penerima pesan sebagai komunikan, dalam proses komunikasi tersebut bertujuan (feed back) untuk mencapai saling pengertian (mutual understanding) atau antar kedua belah pihak.” (Ruslan 1999 : 69).

komunikasi terbagi dua tahap, berikut uraiannya :

1. Proses komunikasi secara primer
Proses pencapaian pikiran atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (symbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna dan sebagainya yang secara langsung dapat menerjemahkan pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan. Media primer atau lambang yang paling banyak digunakan dalam komunikasi adalah bahasa.
2. Proses komunikasi secara sekunder
Proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Media kedua yang sering digunakan diantaranya adalah surat, telepon, surat kabar, majalah, radio, televisi, film dan lain lain. (Effendy, 1999 : 11-16).

Didalam Organisasi ini proses komunikasi yang terjadi merupakan bagian terpenting dalam mengirimkan pesan dari komunikator yang ditujukan kepada semua komunikannya. Proses ini dapat dilihat bagaimana organisasi PT L&B Indonesia ini menciptakan kondisi yang dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

2.2.2 Hambatan Komunikasi

Menurut Fajar (2009), terdapat beberapa hambatan dalam komunikasi , yaitu:

1. Hambatan Proses Komunikasi :
 - a. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional sehingga mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan atau kepentingan.
 - b. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih

dari satu, simbol yang digunakan antara si pengirim dengan si penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.

- c. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.
- d. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima.
- e. Hambatan dari penerima pesan. Misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

2. Hambatan Fisik

Hambatan fisik dapat mengganggu komunikasi yang efektif, cuaca gangguan alat komunikasi, dan lain-lainnya, misalnya : gangguan kesehatan, gangguan alat komunikasi dan sebagainya.

3. Hambatan semantik

Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi kadang-kadang mempunyai arti mendua yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi pesan dan penerima.

Hambatan pada pola komunikasi didalam organisasi PT L&B Indonesia tentang kinerja karyawan banyak terjadi, banyak hal pula yang akan mempengaruhi sehingga

terjadi suatu hambatan itu akan menjadi salah satu faktor yang berpengaruh dalam pola komunikasi yang terjadi pada kepala departemen dengan karyawannya.

Dalam penelitian ini peneliti berusaha menjelaskan tentang pola komunikasi organisasi yang dilakukan oleh PT L&B Indonesia, peneliti mengaplikasikan sub fokus diatas kedalam bentuk nyata diantaranya proses komunikasi, dan hambatan komunikasi yang ada didalam organisasi PT L&B Indonesia sebagai cara untuk berinteraksi dan juga bagaimana cara organisasi PT L&B Indonesia meningkatkan kinerja karyawannya.

Pada Penjelasan diatas dapat digambarkan beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini, yang menjelaskan bahwa pola komunikasi organisasi itu menyangkut tentang proses komunikasi, dan hambatan komunikasi yang terjadi di PT L&B Indonesia tentang kinerja karyawannya.

2.2.3 Teori Jaringan

Pentingnya sebuah teori dalam penelitian yaitu untuk membantu memperkuat penelitian tersebut, teori yang digunakan peneliti yaitu teori jaringan. Maka dari itu peneliti menggunakan teori jaringan dimana teori jaringan ini fokus pada bagaimana seorang pimpinan dalam menjalin hubungan komunikasi dengan karyawannya di suatu perusahaan dengan berbagai macam situasi kondisi. Karena dari hubungan tersebut dapat dilihat komunikasi organisasi yang salaing terhubung untuk membentuk seluruh jaringan organisasi.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendapat dari *Peter R.Monge* dan *Noshir S.Contractor* mengenai teori jaringan. Gagasan dasar dari teori jaringan adalah keterhubungan, yaitu ide bahwa terdapat jalur komunikasi yang relatif stabil di antara individu-individu anggota organisasi. Para individu yang saling berkomunikasi satu sama lain akan terhubung bersama sama ke dalam kelompok-kelompok yang pada gilirannya kelompok itu akan saling berhubungan membentuk jaringan keseluruhan. (Morissan,2009:51).

Jaringan atau *network* didefinisikan sebagai *social structures created by communication among individuals and groups* (struktur sosial yang diciptakan melalui komunikasi diantara sejumlah individu dan kelompok). Ketika orang berkomunikasi dengan orang lain, maka terciptalah hubungan yang merupakan garis-garis komunikasi dalam organisasi. Sebagian dari hubungan itu merupakan jaringan formal (formal network) yang dibentuk oleh aturan-aturan organisasi, seperti struktur organisasi sebagaimana dikemukakan Weber sebelumnya. Namun, jaringan formal pada dasarnya mencakup hanya sebagian dari struktur yang terdapat pada organisasi. Selain jaringan formal, terdapat pula jaringan informal (*emergent network*) yang merupakan saluran komunikasi nonformal yang terbentuk melalui kontak atau interaksi yang terjadi di antara anggota organisasi setiap harinya. (Morissan, 2009:50)

Suatu jaringan juga dapat dicirikan melalui sejumlah kualitas yang dimilikinya. Peneliti juga harus melihat berbagai variabel yang terkait dengan keterhubungan berbagai individu dalam jaringan. Dalam hal ini, orang dapat melihat pada: fungsi jaringan, tingkat keterhubungan, sentralitas/desentralitas, dan derajat pemisahan.

1. Fungsi Jaringan

Suatu organisasi tidak pernah terdiri atas hanya satu jaringan, tetapi memiliki banyak jaringan yang saling tumpang tindih. Namun, walaupun sebagian besar jaringan bersifat multifungsi (multiplex), tetapi jaringan pada umumnya lebih berkonsentrasi atau lebih terfokus pada satu fungsi tertentu dibandingkan fungsifungsi lainnya. Misalnya, anda mungkin menemukan jaringan yang lebih menggunakan pendekatan kekuasaan atau pengaruh, sering kali dinamakan jaringan kewenangan atau instrumental (misal organisasi militer). Jaringan lain lebih menggunakan persahabatan atau afiliasi (misalnya organisasi pecinta alam), informasi, produksi, dan inovasi.

2. Jaringan Keterhubungan

Kualitas lain adalah keterhubungan (connectendness), yaitu rasio antara hubungan yang sebenarnya dengan kemungkinan hubungan. Jaringan yang memiliki keterhubungan tinggi adalah jaringan yang kuat dan dekat. Jaringan semacam ini dapat memasukkan banyak pengaruh kedalam hubungan dengan membangun norma-norma bagi pikiran dan perilaku. Seseorang akan merasa lebih dekat dan lebih terpengaruh dengan rekanrekannya dikantor dibandingkan dengan tetangga mereka.

3. Sentralitas dan Desentralitas

Ini jaringan adalah sentralitas atau derajat keterhubungan antara individu dan kelompok. organisasi yang sangat sentralistis memiliki garis hubungan dimulai dari kelompok hingga kesejumlah pusat hubungan. Sistem desentralisasi memiliki keterhubungan lebih besar di antara para anggotasecara keseluruhan, dan tidak ada kelompok yang mengontrol hubungan tersebut. Jika anda harus selalu berhubungan dengan satu kelompok kecil individu setiap kali anda membutuhkan sesuatu, maka anda tidak akan terhubung secara kuat dengan anggota organisasi lainnya. Sebaliknya, jika anda memiliki kebebasan untuk berhubungan dengan siapa saja, maka anda akan terhubung dengan organisasi secara keseluruhan.

4. Derajat Pemisahan

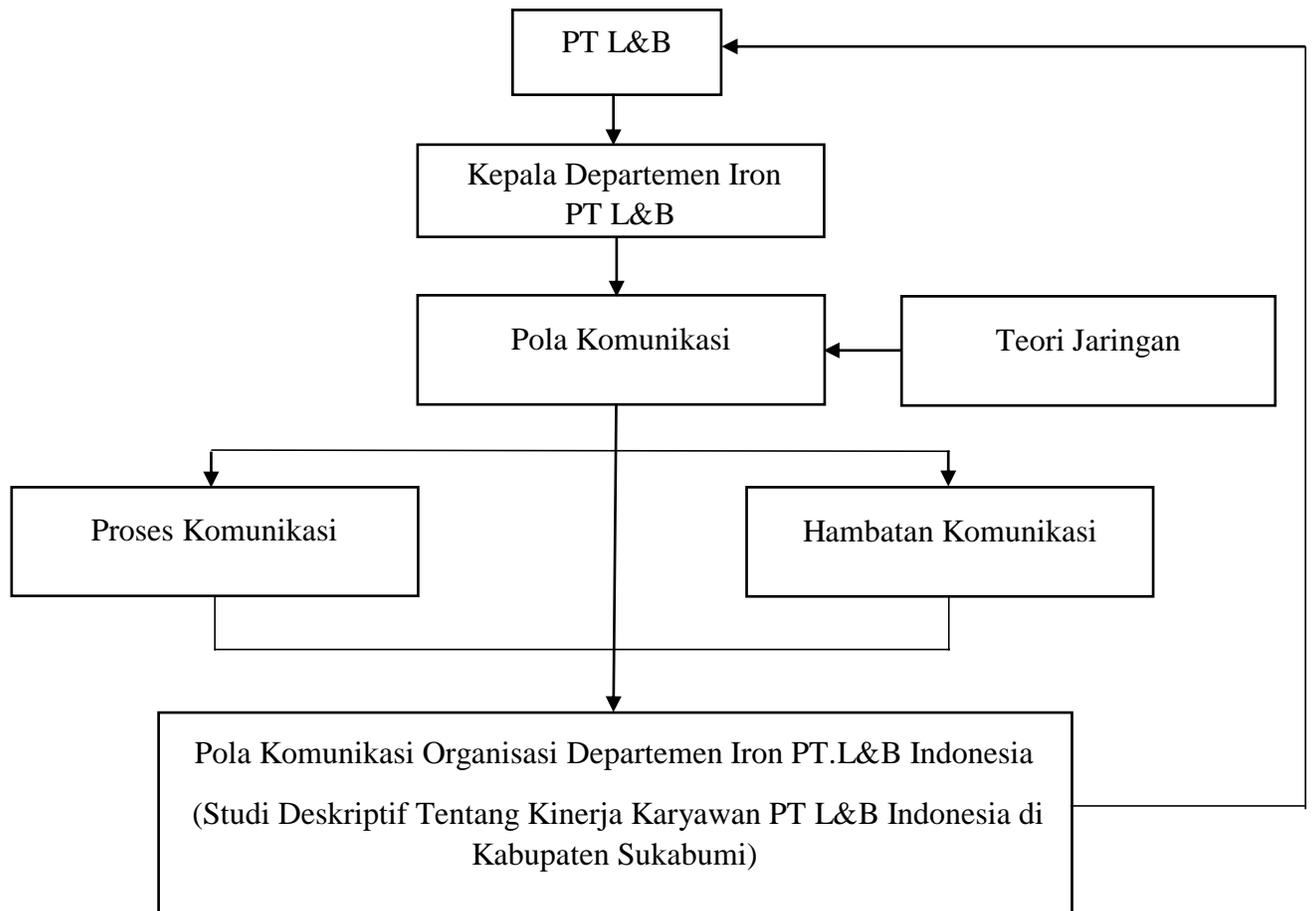
Jumlah hubungan yang terdapat antara anda dengan orang lain dinamakan “derajat pemisahan” (*degrees of separation*). Misalnya, anda ingin bertemu dengan seseorang, namun anda tidak tahu nda cari itu. Setelah bertanya kepada empat orang, bar ulah anda dapat menemuinya. Dalam hal ini, derajat pemisahan yang anda butuhkan adalah sebanyak empat hubungan, yaitu jumlah hubungan yang anda butuhkan untuk dapat menemui orang yang anda cari.(Morissan, 2009:53)

Hubungan dan jaringan juga dapat dicirikan melalui sejumlah kualitas lain yang dimilikinya, yaitu seperti berikut ini.

- a. Ada kalanya suatu hubungan bersifat eksklusif, tetapi umumnya hubungan bersifat terbuka (inklusif).
- b. Konsep lain adalah sentralitas (*centrality*), yang menunjukkan seberapa luas anda terhubung dengan orang lain.
- c. Hubungan juga sangat beragam dalam hal frekuensi dan stabilitasnya, yaitu seberapa sering hubungan itu terjadi dan seberapa besar hubungan itu dapat diperkirakan atau diprediksi.
- d. Hubungan juga dapat ditinjau dari ukurannya, yaitu banyak sedikitnya jumlah anggota. pada intinya, peneliti jaringan harus melihat berbagai variabel yang terkait dengan keterhubungan berbagai individu dalam jaringan. (Morissan, 2009:54)

Terdapat cukup banyak pemikiran yang membahas cara-cara jaringan berfungsi dalam organisasi, misalnya jaringan dapat mengontrol aliran informasi menyatukan orang-orang dengan kepentingan yang sama; membangun interpretasi yang sama; mendorong pengaruh social; memungkinkan terjadinya tukar menukar sumber daya.

Gambar 2.1
Alur Berfikir



Sumber peneliti, 2021