BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Tentang Komunikasi

2.1.1 Pengertian Komunikasi

Banyak definisi dan pengertian mengenai komunikasi yang ingin disampaikan oleh para ahli komunikasi untuk dapat menjelaskan makna utama dari komunikasi. Wiryanto dalam bukunya "*Pengantar Ilmu Komunikasi"* menjelaskan bahwa, "Komunikasi mengandung makna bersama-sama (*common*). Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa Latin, yaitu *communicatio* yang berarti pemberitahuan atau pertukaran. Kata sifatnya *communis*, yang bermakna umum atau bersama-sama." (Wiryanto, 2004: 5).

Pernyataan diatas sejalan dengan pernyataan Onong Uchjana Effendy, "Istilah komuniksi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari kata Latin *communicatio*, dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna." (Effendy, 2003: 9).

Komunikasi merupakan alat utama yang digunakan dalam rangka melakukan interaksi yang berkesinambungan untuk berbagai tujuan menurut kepentingannya. Komunikasi bersifat fundamental karena berbagai maksud dan tujuan yang ingin dicapai memerlukan adanya suatu pengungkapan atas

dasar-dasar tujuan tersebut, maka dalam hal ini komunikasi menjadi alat utama yang digunakan untuk menyampaikan tujuan-tujuan tersebut. Komunikasi sangat mendasari berbagai pemaknaan yang akan dibuat dan yang akan terbuat setelahnya.

Sebagaimana yang dikatakan oleh Fisher (1986: 17) yang dikutip oleh Wiryanto bahwa, "Ilmu komunikasi mencakup semua dan bersifat *eklektif*." (Wiryanto, 2004: 3). Sifat eklektif ini sejalan dengan pendapat yang digambarkan oleh Wilbur Schramm (1963: 2) yang dikutip oleh Wiryanto bahwa, "Komunikasi sebagai jalan simpang yang ramai, semua disiplin ilmu melintasinya." (Wiryanto, 2004: 3).

Berbagai pendapat untuk menjelaskan komunikasi juga diungkapkan oleh Charles R. Berger dan Steven H. Chaffe dalam buku *"Handbook Communication Science"* (1983: 17) yang dikutip oleh Wiryanto, menerangkan bahwa:

> "*Communication science seeks to understand the production, processing and effect of symbol and signal system by developing testable theories containing lawful generalization, that explain phenomena associated with production, processing and effect* (Ilmu komunikasi itu mencari untuk memahami mengenai produksi, pemrosesan dan efek dari simbol serta sistem sinyal, dengan mengembangkan pengujian teori-teori menurut hukum generalisasi guna menjelasken fenomena yang berhubungan dengan produksi, pemrosesan dan efeknya)." (Wiryanto, 2004: 3).

Sebagaimana yang dikatakan oleh Sarah Trenholm dan Arthur Jensen (1966: 4) dalam buku *"Interpersonal Communication"* yang dikutip oleh

Wiryanto menerangkan bahwa, "*A process by which a source transmits a message to a receiver through some channel* (Komunikasi adalah suatu proses dimana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran)." (Wiryanto, 2004: 6).

Carl I. Hoveland (1948: 371) dalam buku *"Social Communication"*, yang dikutip oleh Wiryanto mendefinisikan komunikasi bahwa, "*The process by which an individual (the communicator) transmits stimuli (usually verbal symbols) to modify, the behavior of other individu* (Komunikasi adalah proses di mana individu mentransmisikan stimulus untuk mengubah perilaku individu yang lain)." (Wiryanto, 2004: 6).

Raymond S. Ross (1983: 8) dalam buku *"Speech Communication; Fundamentals and Practice"* sebagimana yang dikutip oleh Wiryanto mengatakan bahwa, "Komunikasi sebagai suatu proses menyortir, memilih, dan mengirimkan simbol-simbol sedemikian rupa, sehingga membantu pendengar membangkitkan makna atau respons dari pikirannya yang serupa dengan yang dimaksudkan oleh sang komunikator." (Wiryanto, 2004: 6).

Everett M. Rogers dan D. Lawrence Kincaid (1981: 8) dalam buku *"Communication Network: Towards a New Paradigm for Research"* sebagaimana yang dikutip oleh Wiryanto menerangkan bahwa, "Komunikasi adalah suatu proses di mana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi antara satu sama lain, yang pada

gilirannya terjadi saling pengertian yang mendalam." (Wiryanto, 2004: 6).

Bernard Berelson dan Gary A. Steiner (1964: 527) dalam buku *"Human Behavior: An Inventory of Scientific Finding"* sebagaimana yang dikutip oleh Wiryanto mengatakan bahwa, "*Communication: the transmission of information, ideas, emotions, skills, etc. by the uses of symbol…* (Komunikasi adalah transmisi informasi, gagasan, emosi, keterampilan dan sebagainya, dengan menggunakan simbol-simbol, dan sebagainya)." (Wiryanto, 2004: 7).

Claude E. Shannon dan Warren Weaver (1949) dalam buku *"The Mathematical Theory of Communication"* sebagaimana yang dikutip oleh Wiryanto mengatakan bahwa, "Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak disengaja dan tidak terbatas pada bentuk komunikasi verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi." (Wiryanto, 2004: 7).

Dari beberapa definisi dan pengertian komunikasi yang telah dikemukakan menurut beberapa ahli komunikasi, maka jelas bahwa komunikasi antarmanusia hanya dapat terjadi apabila seseorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya dapat terjadi apabila didukung oleh adanya komponen atau elemen komunikasi yang diantaranya adalah sumber, pesan, media, penerima dan efek. Ada beberapa pandangan tentang banyaknya unsur

komunikasi yang mendukung terjadi dan terjalinnya komunikasi yang efektif. secara garis besar komunikasi telah cukup didukung oleh tiga unsur utama yakni sumber, pesan dan penerima, sementara ada juga yang menambahkan umpan balik dan lingkungan selain ketiga unsur yang telah disebutkan.

Aristoteles, seorang ahli filsafat Yunani Kuno menerangkan dalam bukunya "*Rhetorica*" sebagaimana yang dikutip oleh Hafied Cangara mengatakan bahwa, "Suatu proses komunikasi memerlukan tiga unsur yang mendukung, yakni siapa yang berbicara, apa yang dibicarakan, dan siapa yang mendengarkan." (Cangara, 2005: 21).

Pandangan Aristoteles ini oleh sebagian pakar komunikasi dinilai lebih tepat untuk mendukung suatu proses komunikasi publik dalam bentuk pidato atau retorika, karena pada zaman Aristoteles retorika menjadi bentuk komunikasi yang sangat populer bagi masyarakat Yunani.

Claude E. Shannon dan Warren Weaver (1949), dua orang insinyur listrik yang mendasari hasil studi yang mereka lakukan mengenai pengiriman pesan melalui radio dan telepon, sebagaimana yang dikutip oleh Hafied Cangara menyatakan bahwa, "Terjadinya proses komunikasi memerlukan lima unsur yang mendukung, yakni pengirim, *transmitter*, *signal*, penerima dan tujuan." (Cangara, 2005: 22).

Awal tahun 1960-an David K. Berlo membuat formula komunikasi sederhana yang dikutip oleh Hafied Cangara bahwa, “Formula ini dikenal dengan nama "SMCR", yakni: *Source* (pengirim), *Message* (pesan), *Channel* (saluran-media), dan *Receiver* (penerima).” (Cangara, 2005: 22).

Selain Shannon dan Berlo, juga tercatat Charles Osgood, Gerald Miller dan Melvin L. De Fleur menambahkan lagi unsur komunikasi lainnya, sebagaimana yang dikutip oleh Hafied Cangara, “Unsur efek dan umpan balik (*feedback*) sebagai pelengkap dalam membangun komunikasi yang sempurna.” (Cangara, 2005: 22). Kedua unsur ini nantinya lebih banyak dikembangkan pada proses komunikasi antarpribadi (persona) dan komunikasi massa.

Perkembangan terakhir adalah munculnya pandangan dari Joseph de Vito, K. Sereno dan Erika Vora yang menambahkan unsur komunikasi lainnya, sebagaimana yang dikutip oleh Hafied Cangara bahwa, “Faktor lingkungan merupakan unsur yang tidak kalah pentingnya dalam mendukung terjadinya proses komunikasi.” (Cangara, 2005: 22).

Komunikasi berlangsung apabila terjadi kesamaan makna dalam pesan yang diterima oleh komunikan. Dengan perkataan lain, komunikasi adalah proses membuat pesan *setala* (*tuned*) bagi komunikator dan komunikan. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Onong Uchjana Effendy:

"Pertama komunikator *menyandi* (*encode*) pesan yang akan disampaikan kepada komunikan. ini berarti ia memformulasikan pikiran dan atau perasaannya ke dalam lambang (bahasa) yang diperkirakan akan dimengerti oleh komunikan. Kemudian menjadi giliran komunikan untuk *mengawa-sandi* (*decode*) pesan komunikator itu. ini berarti ia menafsirkan lambang yang mengandung pikiran dan atau perasaan komunikator berfungsi sebagai *penyandi* (*encoder*) dan komunikan berfungsi sebagai *pengawa-sandi* (*decoder*)." (Effendi, 2003: 13).

Wilbur Schramm dalam karyanya "*Communication Research in the United States*" sebagaimana yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy mengatakan bahwa, "Komunikasi akan berhasil apabila pesan yang disampaikan oleh komunikator cocok dengan kerangka acuan (*frame of reference*), yakni paduan pengalaman dan pengertian (*collection of experiences and meanings*) yang pernah diperoleh oleh komunikan." (Effendy, 2003: 13).

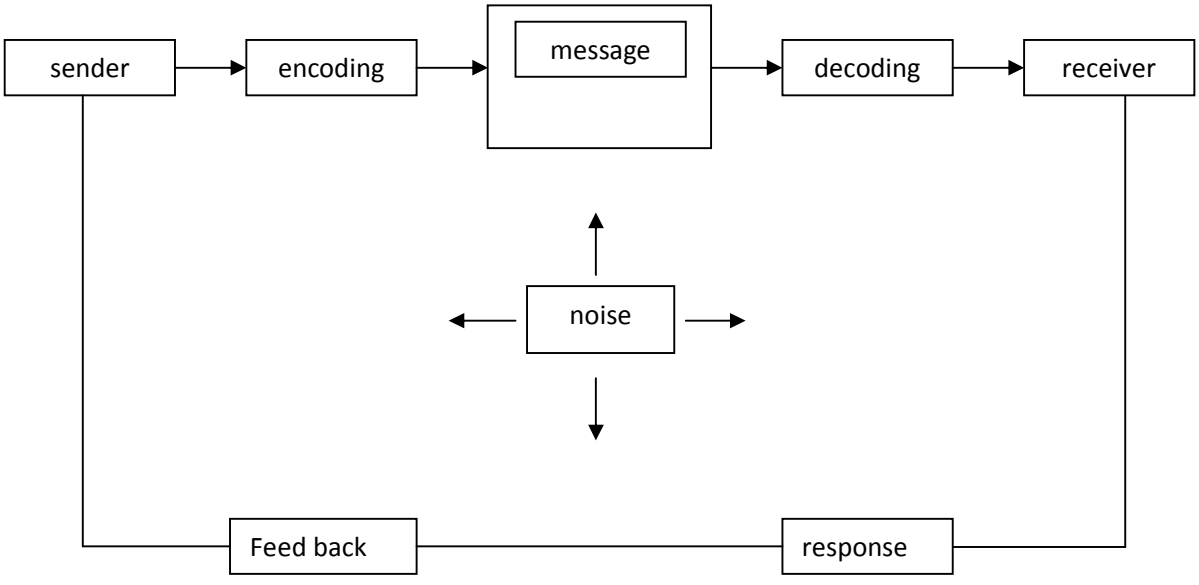
Kemudian Wilbur Schramm menambahkan, sebagaimana yang dikutip oleh Onong Uchjana Effendy bahwa, "Bidang pengalaman (*field of experience*) merupakan faktor yang penting dalam komunikasi." (Effendy, 2003: 13). Pernyataan ini mengandung pengertian, jika bidang pengalaman kominikator sama dengan bidang pengalaman komunikan, maka komunikasi akan berlangsung lancar.

2.1.2 Unsur-Unsur Komunikasi

Untuk lebih memahami fenomena komunikasi, maka digunakan model-model komunikasi. Model adalah representasi suatu fenomena, baik nyatanmaupun abstrak, dengan menonjolkan unsure-unsur terpenting dari fenomena tersebut.

Paradigma Lasswel yang mengatakan *Who Says What In Which Chanel To Whom With What Effect*? mengilhami Philip Kotler untuk membentuk suatu model proses komunikasi. Model komunikasi yang ditampilkan oleh Philip Kotler, berdasarkan kepada paradigm Lasswel, dan dikutip Onong Uchjana Effendy, sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Proses Komunikasi



(Sumber: Effendy 1993:18)

Dari model proses komunikasi di atas dapat di identifikasi unsure-unsur dari komunikasi sebagai berikut :

- *Sender* : komunikator menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- *Encoding* : penyandian yakni proses pengalihan pikiran ke dalam bentuk lambang.
- *Message* : pesan, merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
- *Media* : saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator ke komunikan.
- *Decoding* : proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambing yang disampaikan.
- *Receiver* : komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
- *Response* : tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikasn setelah diterpa pesan.
- *Feed back* : umpan balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
- *Noise* : gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterima nya pesan lain oleh komunikan yang berbeda pesan yang diberikan oleh komunikator. (Effendy, 1993:18)

2.1.3 Proses Komunikasi

A. Proses Komunikasi Primer

Dalam melakukan komunikasi, perlu adanya suatu proses yang memungkinkannya untuk melakukan komunikasi secara efektif. Proses komunikasi inilah yang membuat komunikasi berjalan dengan baik dengan berbagai tujuan. Dengan adanya proses komunikasi, berarti ada suatu alat yang digunakan dalam prakteknya sebagai cara dalam

pengungkapan komunikasi tersebut. Menurut Onong Uchjana Effendy dalam buku *"Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek"*, Proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap yakni proses komunikasi secara primer dan secara sekunder, yakni:

> "Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan 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 lain sebagainya yang secara langsung mampu "menerjemahkan" pikiran atau perasaan komunikator kepada komunikan." (Effendy, 2003: 11).

Onong Uchjana Effendy mengatakan bahwa, "Bahasa digambarkan paling banyak dipergunakan dalam proses komunikasi karena dengan jelas bahwa bahasa mampu menerjemahkan pikiran seseorang untuk dapat dimengerti dan dipahami oleh orang lain secara terbuka." (Effendy, 2003: 11). Apakah penyampaian bahasa tersebut dalam bentuk ide, informasi atau opini mengenai hal yang jelas (kongkret) maupun untuk hal yang masih samar (abstrak), bukan hanya mengenai peristiwa atau berbagai hal yang sedang terjadi melainkan pada waktu dulu dan masa yang akan datang.

Kial (*gesture*) merupakan terjemahan dari pikiran seseorang sehingga dapat terekspresikan secara nyata dalam bentuk fisik, tetapi kial ini hanya dapat mengkomunikasikan hal-hal tertentu secara terbatas.

Isyarat juga merupakan cara pengkomunikasian yang menggunakan alat “kedua” selain bahasa yang biasa digunakan seperti misalnya kentongan, *semaphore* (bahasa isyarat menggunakan bendera), sirine, dan lain-lain. Pengkomunikasian ini juga sangat terbatas dalam menyampaikan pikiran seseorang.

Warna sama seperi halnya isyarat yang dapat mengkomunikasikan dalam bentuk warna-warna tertentu sebagai pengganti bahasa dengan kemampuannya sendiri. dalam hal kemampuan menerjemahkan pikiran seseorang, warna tetap tidak “berbicara” banyak untuk menerjemahkan pikiran seseorang karena kemampuannya yang sangat terbatas dalam mentransmisikan pikiran seseorang kepada orang lain.

Gambar sebagai lambang yang lebih banyak porsinya digunakan dalam komunikasi memang melebihi kial, isyarat, dan warna dalam hal kemampuan menerjemahkan pikiran seseorang, tetapi tetap tidak dapat melebihi kemampuan bahasa dalam pengkomunikasian yang terbuka dan transparan. Penggunaan bahasa sebagai “penerjemah” pikiran dapat didukung dengan menggunakan gambar sebagai alat bantu pemahaman, tetapi posisinya hanya sebagai pelengkap bahasa untuk lebih mempertegas maksud dan tujuannya.

Media primer atau lambang yang paling banyak digunakan dalam komunikasi adalah bahasa, tetapi tidak semua orang dapat mengutarakan

pikiran dan perasaan yang sesungguhnya melalui kata-kata yang tepat dan lengkap. Hal ini juga diperumit dengan adanya makna ganda yang terdapat dalam kata-kata yang digunakan, dan memungkinkan kesalahan makna yang diterima. Oleh karena itu bahasa isyarat, kial, sandi, simbol, gambar, dan lain-lain dapat memperkuat kejelasan makna.

B. Proses Komunikasi Sekunder

Setelah proses komunikasi primer, maka proses komunikasi kedua adalah proses komunikasi sekunder. Sebagaimana yang diungkapkan oleh Onong Uchjana Effendy bahwa, “Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.” (Effendy, 2003: 16).

Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada ditempat yang relatif jauh atau dengan jumlah yang banyak. Surat, telepon, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, internet, dan lain-lain adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi. Media kedua ini memudahkan proses komunikasi yang disampaikan dengan meminimalisir berbagai keterbatasan manusia mengenai jarak, ruang, dan waktu.

Menurut Onong Uchjana Effendy, “Pentingnya peran media, yakni media sekunder dalam proses komunikasi disebabkan oleh efisiensi dalam mencapai komunikan.” (Effendy, 2003: 17). Surat kabar, radio, atau televisi misalnya, merupakan media yang efisien dalam mencapai komunikan dalam jumlah yang amat banyak. Jelas efisien karena dengan menyiarkan sebuah pesan satu kali saja dapat tersebar luas kepada khalayak yang begitu banyak jumlahnya.

Keefektifan dan efisiensi komunikasi bermedia hanya dalam menyebarkan pesan-pesan yang bersifat informatif. Menurut para ahli komunikasi yang efektif dalam menyampaikan pesan persuasif adalah komunikasi tatap muka karena kerangkan acuan (*frame of reference*) komunikan dapat diketahui oleh komunikator, sedangkan dalam proses komunikasinya umpan balik berlangsung seketika, dalam artian komunikator mengetahui tanggapan atau reaksi komunikan pada saat itu.

Ini berlainan dengan komunikasi bermedia, apalagi menggunakan media massa yang tidak memungkinkan komunikator mengetahui kerangka acuan khalayak yang menjadi sasaran komunikasinya dan dalam proses komunikasinya, umpan balik tidak berlangsung saat itu tetapi memerlukan waktu untuk menanggapinya.

Komunikasi sekunder ini merupakan sambungan dari komuniksi primer untuk menembus ruang dan waktu. Dalam menata lambang-

lambang untuk memformulasikan isi pesan komunikasi, komunikator harus mempertimbangkan sifat media yang akan digunakan. Penentuan media yang akan dipergunakan sebagai hasil pilihan dari sekian banyak alternatif perlu didasari atas pertimbangan mengenai siapa komunikan yang akan dituju.

Komunikan media surat, poster atau papan pengumuman akan berbeda dengan komunikan surat kabar, radio, televisi, atau film. Setiap media memiliki ciri atau sifat tertentu yang hanya efektif dan efisien untuk dipergunakan bagi penyampaian suatu pesan tertentu.

Onong Uchjana Effendy mengatakan bahwa, "Proses komunikasi sekunder itu menggunakan media yang dapat diklasifikasikan sebagai media massa (*massmedia*) dan media nirmassa atau nonmassa (*non-mass media*)." (Effendy, 2003: 18).

Media massa seperti surat kabar, radio, televisi, film, dan lain-lain memiliki ciri-ciri tertentu, antara lain massif (massive) atau massal (massaal), 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.

2.1.4 Fungsi-Fungsi Komunikasi

Berbicara mengenai fungsi komunikasi, Onong Uchjana Effendy, mengemukakan bahwa fungsi komunikasi adalah :

1. Menginformasikan (*to inform*)
   adalah memberikan informasi kepada masyarakat, memberitahukan kepada masyarakat mengenai peristiwa yang terjadi, ide atau pikiran dan tingkah laku orang lain, serta segala sesuatu yang disampaikan orang lain.
2. Mendidik (*to educated*)
   adalah komunikasi merupakan sarana pendidikan. Dengan komunikasi, manusia dapat menyampaikan ide dan pikiranya kepada orang lain, sehingga orang lain mendapatkan informasi dan ilmu pengetahuan.
3. Menghibur (*to entertain*)
   adalah komunikasi selain berguna untuk menyampaikan komunikasi, pendidikan dan mempengaruhi juga berfungsi untuk menyampaikan hiburan atau menghibur orang lain.
4. Mempengaruhi (*to influence*)
   adalah fungsi mempengaruhi setiap individu yang berkomunikasi, tentunya berusaha saling mempengaruhi jalan pikiran komunikan dan lebih jauh lagi berusaha merubah sikap dan tingkah laku komunikan sesuai dengan yang di harapkan.(Effendy, 1993 : 36)

2.1.5 Tujuan Komunikasi

Setiap komunikasi yang dilakukan mempunyai tujuan. Tujuan komunikasi menurut Onong Uchjana Effendy, adalah :

1. Perubahan sikap (*Attitude change*)
2. Perubahan pendapat (*Opinion change*)a
3. Perubahan perilaku (*Behavior change*)
4. Perubahan sosial (*Social change*). (Effendy, 1993 : 35)

2.1.6 Hambatan-Hambatan Komunikasi

Beberapa ahli komunikasi menyatakan bahwa komunikasi tidak selalu efektif karena terdapat kendala yang menghambatnya. Terdapat berbagai hambatan komunikasi seperti halnya yang diungkapkan oleh Effendy yang antara lain, yaitu:

1. Gangguan
   Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi. Menurut sifatnya dapat diklasifikasikan sebagai gangguan mekanik (Mechanical, channel *noise*) atau gangguan pada channel komunikasi dan gangguan sematic (*Sematic noise*). Gangguan mekanik adalah gangguan yang disebabkan saluran komunikasi atau kegaduhan yang bersifat fisik. Sementara gangguan semantik bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak. Gangguan semantik tersaring ke dalam pesan melalui penggunaan bahasa. Lebih banyak kekacauan mengenai pengertian istilah atau konsep yang disampaikan komunikator yang diartikan lain oleh komunikan sehingga menimbulkan kesalahpahaman.
2. Kepentingan
   Kepentingan atau interest akan membuat seseorang selektif dalam menanggapi atau menghayati suatu pesan. Orang akan hanya memperhatikan perangsang yang ada hubungan dengan kepentingannya, karena kepentingan bukan hanya mempengaruhi perhatian, tetapi juga menentukan daya tanggap, perasaan, pikiran dan tingkah laku kita akan merupakan sikap reaktif terhadap segala perangsang yang tidak bersesuaian atau bertentangan dengan suatu kepentingan.
3. Motivasi terpendam
   Motivation atau motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai dengan tujuan dan kebutuhannya. Semakin sesuai komunikasi dengan motivasi seseorang, maka kemungkinan komunikasi tersebut diterima semakin besar ataupun sebaliknya.
4. Prasangka
   Prasangka atau prejudice merupakan salah satu hambatan dalam suatu komunikasi. Orang yang mempunyai prasangka telah berprasangka yang tidak baik pada awal komunikasi dilancarkan oleh komunikator sehingga sulit bagi komunikator untuk

> mempengaruhi komunikan. Prasangka komunikan menjadikannya berpikir tidak rasional dan berpandangan negatif terhadap komunikasi yang sedang terjadi. (Effendy 1993: 45)

2.2 Tinjauan Tentang Organisasi

2.2.1 Pengertian Organisasi

Manusia yang modern adalah manusia yang memiliki kemauan untuk berorganisasi. Manusia merasa bahwa dengan berorganisasi dia menjadi bagian dari suatu kepentingan yang lebih luas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa manusia tidak akan pernah lepas dari kegiatan organisasi dalam kehidupannya. Begitu pentingnya organisasi dalam kehidupan kita maka kita perlu mengetahui apa yang dimaksud dengan organisasi itu sendiri.

Ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi. Schein (1982) yang dikutip Muhammad dalam bukunya *Komunikasi Organisasi* 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. 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." (Muhammad, 1995: 3)

Sifat tergantung antara satu bagian dengan bagian lain menandakan bahwa organisasi yang dimaksudkan Schein ini adalah merupakan suatu sistem. Selanjutnya Kochler (1976) yang dikutip Muhammad mengatakan

bahwa “Organisasi adalah sistem hubungan yang berstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.” (Muhammad, 1995: 24)

Definisi lain dikemukakan oleh M. Manullang yang dikutip Hasibuan, mengemukakan pengertian organisasi sebagai berikut:

a. Organisasi dalam arti dinamis adalah suatu proses penetapan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehingga kemungkinan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk mencapai tujuan.
b. Organisasi dalam arti statis adalah setiap gabungan yang bergerak ke arah tujuan bersama, dengan istilah popular adalah struktur atau bagan organisasi (Hasibuan, 1990: 122)

Sesuai dengan uraian yang dikemukakan Manullang dapat dikatakan bahwa organisasi adalah merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam organisasi terdapat suatu proses kerja sama sejumlah manusia yang diatur oleh prosedur kerja serta pembagian tugas dan dalam organisasi itu sendiri terdapat struktur organisasi yang dapat membedakan antara atasan dan bawahan.

Walaupun ketiga pandapat di atas berbeda-beda tetapi ada beberapa hal yang sama-sama dikemukakan yaitu; organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktivitas dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum. Dikatakan sebagai 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 lain.

Organisasi membutuhkan koordinasi supaya masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya. Tanpa koordinasi akan sulit bagi organisasi berfungsi dengan baik. Sedangkan untuk tujuan organisasi akan tercapai jika dua hal di atas berjalan dengan baik maka tujuan organisasipun akan tercapai sesuai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.2 Fungsi Organisasi

Menurut Arni Muhammad dalam bukunya *"komunikasi organisasi"* menyebuttkan bahwa organisasi mempunyai beberapa fungsi diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Memenuhi Kebutuhan Pokok organisasi
   Setiap organisasi mempunyai kebutuhan pokok masing-masing dalam rangka kelangsungan hidup organisasi tersebut. Semakin kompleks sebuah organisasi semakin banyak kebutuhan yang harus dipenuhi oleh organisasi tersebut. Misalnya; sebuah organisasi membutuhkan gedung untuk tenpat beroperasi, uang/modal untuk biaya pekerja dan penyediaan bahan mentah, dan sebagainya maka semua itu merupakan tanggung jawab organisasi untuk memenuhinya.
2. Mengembangkan Tugas dan Tanggung Jawab
   Setiap organisasi harus hidup sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun standar masyarakat di mana organisasi tersebut berada. Standar ini memberikan organisasi satu set tanggung jawab yang harus dilakukan oleh anggota organisasi, baik itu ada hubungannya dengan produk yang mereka buat maupun tidak.

3. Memproduksi Barang atau Orang
   Fungsi utama dari organisasi adalah memproduksi barang atau orang sesuai dengan jenis organisasinya. Misalkan organisasi pendidikan guru maka produksinya adalah calon guru.
4. Mempengaruhi dan dipengaruhi Orang
   Organisasi dikatakan mempengaruhi orang, maksudnya adalah orang-orang yang menjadi anggota organisasi tersebut secara tidak langsung perilakunya akan dipengaruhi oleh organisasi, misalnya; seseorang yang bekerja diperusahaan mobil, maka perusahaan akan mempengaruhi orang tersebut dalam memilih kendaraan apa yang akan dipakainya atau yang akan dibelinya. Sebaliknya organisasi dipengaruhi oleh orang maksudnya sukses tidaknya suatu organisasi tergantung kepada kemampuan dan kualitas anggota dalam melakukan aktivitas organisasi. (Muhammad, 1995: 32)

2.2 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.3.1 Pengertian Komunikasi Organisasi

Pengertian komunikasi organisasi menurut Zelko dan Dance yang kemudian dikutip oleh Muhammad yang menyatakan bahwa:

> "Komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi internal adalah komunikasi dalam organisasi itu sendiri seperti komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya." (Muhammad, 1995: 66).

Ada beberapa hal yang umum yang dapat disimpulkan dari pengertian komunikasi organisasi yaitu :

a. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
b. Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah, dan media.
c. Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya dan keterampilan/*skill*nya (Muhammad, 1995: 67).

2.3.2 Jenis Komunikasi Organisasi

Berdasarkan pengertian komunikasi menurut Zelko dan Dance, maka komunikasi organisasi dibagi menjadi dua yaitu komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Dua macam komunikasi organisasi tersebut diuraikan sebagai berikut :

A. Komunikasi internal

Komunikasi internal menunjukkan pertukaran informasi antar manajemen organisasi dengan publik internalnya yaitu para karyawan. “Komunikasi dengan karyawan merupakan kunci utama dari program hubungan masyarakat yang modern” (Moore, 1987: 79).

Apabila tidak diberi penjelasan yang lengkap maka para karyawan tidak mengetahui apa yang akan dilakukannya. Ketidaktahuan karyawan akan menimbulkan ketidakpuasan perusahaan akan hasil usaha yang dilakukan karyawan. Karyawan yang tidak mengetahui apa yang dipikirkan

oleh atasan akan terancam kehilangan pekerjaannya. Untuk itu “fungsi komunikasi internal adalah untuk mengusahakan agar para karyawan mengetahui apa yang dipikirkan manajemen dan mengusahakan agar manajemen mengetahui apa yang sedang dipikirkan karyawannya” (Moore, 1987: 80).

Brennan yang dikutip oleh Effendi menerangkan mengenai komunikasi internal dalam organisasi, bahwa:

> “Komunikasi internal disebut juga sebagai pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan struktur yang khas (Operasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (Operasi dan manajemen).” (Effendy, 1990: 122).

Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal sangat penting sebelum melakukan komunikasi yang baik dengan pihak eksternal. Melalui komunikasi internal keputusan dan kebijakan yang ada dalam suatu perusahaan berdasarkan pada suatu kesepakatan bersama yang membawa keberuntungan dan kemudahan dalam melakukan tugas dan tanggung jawab dalam mencapai tujuan bersama.

Adapun komunikasi internal tesebut terdiri dari *downward communication* atau komunikasi kepada bawahan, dan *upward communication* atau komunikasi kepada atasan, serta *horizontal*

communication atau komunikasi horizontal. Untuk lebih jelasnya maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Komunikasi ke Bawah *(Downward Communication*)

   Komunikasi ke bawah atau downward communication menunjukkan arus pesan yang mengalir dari atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Pada umumnya komunikasi ke bawah digunakan untuk tujuan menyampaikan pesan-pesan yang berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum.

   Menurut Lewis (1987) tujuan komunikasi ke bawah yang kemudian dikutip oleh Muhammad, yakni:

   > Tujuan komunikasi ke bawah yakni untuk menyampaikan tujuan organisasi, merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad , 1995 : 108).

   Secara umum komunikasi ke bawah diklasifikasikan atas lima tipe yaitu :

   a. Instruksi atau tugas, yaitu pesan yang disampaikan kepada kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan yang disampaikan bervariasi bisa berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya.
   b. Rasional pekerjaan, yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan

asumsi pimpinan kepada bawahan. Bila pimpinan mengganggap karyawannya pemalas, maka pimpinan memberikan hanya sedikit pesan yang bersifat rasional ataupun sebaliknya.

c. Ideologi, yaitu pesan mengenai ideologi dan merupakan perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional penekannya pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada pesan ideologi mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
d. Informasi, yaitu pesan informasi yang berisi pemberitahuan kepada bawahan mengenai praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya adanya pembagian buku handbook.
e. Balikan, yaitu pesan yang berisi mengenai informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Contohnya pembayaran gaji karyawan yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila tidak ada informasi dari atasan yang mengkritik pekerjaannya berarti pekerjaannya memuaskan (Muhammad, 1995: 108).

Arus komunikasi dari atasan ke bawahan tidak selalu berjalan lancar, akan tetapi dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor antara lain sebagai berikut :

a. Keterbukaan
   Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila mereka merasa bahwa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas pesan tersebut tidak disampaikannya, misalnya pesan yang disamakan untuk memotivasi karyawan tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan untuk mengatasi masalah organisasi.
b. Kepercayaan pada pesan tulisan
   Kebanyakan para pimpinan lebih percaya kepada pesan tulisan dan menggunakan alat-alat elektronik daripada pesan-pesan yang disampaikan secara lisan dan tatap muka. Namun hasil penelitian yang dilakukan oleh Dahle (1981) pesan akan lebih efektif jika disampaikan dalam bentuk lisan dan tulisan.

c. Pesan yang berlebihan
   Apabila pesan-pesan yang disampaikan kepada bawahan terlalu banyak maka para karyawan cenderung tidak membaca semuanya dan hanya membaca pesan-pesan yang berhubungan dengan dirinya. Sehingga informasi yang disampaikan tidak mengenai sasaran yang diinginkan.
d. Timing
   Pimpinan hendaknya mempertimbangkan saat yang tepat untuk mengirimkan pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan pada saat menguntungkan pimpinan dan karyawan.
e. Penyaringan
   Pesan-pesan yang dikirimkan kepada karyawan tidak semuanya diterima mereka tetapi mereka saring yang mana yang mereka perlukan (Muhammad, 1995: 110).

Karena adanya gangguan penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan maka pimpinan perlu memperhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif. Menurut Davis (1976) yang dikutip oleh Muhammas Muhammad menyatakan untuk mengatasi masalah tersebut maka dapat ditempuh cara-cara sebagai berikut :

a. Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka.
b. Pimpinan hendaklah membagi informasi yang dibutuhkan oleh karyawan. Pimpinan hendaklah membantu karyawan merasakan bahwa diberi informasi.
c. Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga karyawan dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk melakukan tindakan –tindakan.
d. Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan pada komunikasi yang bersifat terbuka yang mempermudah adanya persetujuan antara atasan dan bawahan.
   (Muhammad, 1995: 112)

Disamping saran yang dikemukan Davis, ada pula pedoman yang dapat membantu pimpinan dalam berkomunikasi kepada bawahan. Pedoman ini disarankan oleh Down, Linkugel dan Berg yang kemudian dikutip oleh Muhammad menyatakan, sebagai berikut :

a. Saluran yang digunakan dan informasi yang dikirim hendaklah yang betul-betul dikenal oleh pimpinan dan karyawan.
b. Pimpinan hendaklah tahu persis apa yang ingin dicapai dengan komunikasi yang dilakukannya.
c. Garis komunikasi hendaklah langsung dan sependek mungkin. Umumnya komunikasi personal lebih disukai karyawan karena cepat dan adanya kemungkinan untuk mendapat penjelasan dari pesan itu.
d. Komunikasi manusia tidak pernah pasti dan pimpinan perlu berusaha agar pesan jelas dan konsisten.
e. Batas waktu adalah sangat penting. Keluhan dari karyawan adalah terlalu lamanya informasi diproses baru sampai pada karyawan.
f. Penting dipahami kapan dan dimana informasi didistribusikan. Untuk itu pimpinan perlu mengetahui tingkah laku yang unik dari karyawan.
g. Pergunakan uang sebagai alat untuk menilai program untuk menilai komunikasi. Pimpinan perlu mempertimbangkan segi ekonomisnya suatu program komunikasi.
h. Penggunaan pesan dua saluran lebih efektif daripada satu saluran.
i. Komunikasi harus berjalan terus meski mungkin perlu diperhatikan waktu-waktu khusus terhadap perubahan dan stress. (Muhammad, 1995: 113)

Untuk menyampaikan komunikasi kepada bawahan dapat dilakukan dengan berbagai metode. Menurut Pace (1989) dalam Muhammad (2001: 114) menyatakan bahwa “Metode dapat diklasifikasikan menjadi empat yaitu metode lisan, tulisan, gambar dan campuran dari tulisan-tulisan dan gambar”. Contoh metode lisan yaitu rapat, diskusi, seminar, konferensi, interview, telepon, sistem interkom, kontak interpersonal, laporan lisan, dan

ceramah. Contoh metode tulisan yaitu surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, dan pedoman kebijaksanaan. Sedangkan contoh metode gambar yaitu grafik, poster, peta, film, slide, display dan foto.

Menggunakan metode yang tepat dalam penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan merupakan hal yang penting dalam keberhasilan tujuan komunikasi. Untuk menentukan metode yang tepat, pimpinan dapat memperhatikan kriteria-kriteria sebagai berikut :

a. Ketersediaan
   Metode-metode yang sudah tersedia dalam suatu organisasi lebih cenderung untuk digunakan. Bila diperlukan bisa digunakan metode lain untuk menjadikan lebih efektif.
b. Biaya
   Pertimbangan biaya yang lebih kecil akan cenderung lebih dipertimbangkan untuk menyebarkan informasi yang rutin dan tidak mendesak. Tetapi bila komunikasi yang diinformasikan tidak bersifat rutin dan mendesak maka soal biaya tidak dipertimbangkan yang penting informasi cepat sampai.
c. Dampak
   Metode yang memberikan dampak atau kesan yang lebih besar akan sering dipilih atau digunakan daripada metode yang sedang atau kurang dampaknya.
d. Relevansi
   Metode yang paling relevan dengan tujuan yang akan dicapai paling sering dipilih. Misalnya untuk memberikan informasi yang pendek lebih tepat menggunakan metode lisan daripada tulisan ataupun sebaliknya.
e. *Respons*
   Pemilihan metode juga dipengaruhi dengan apakah respons diinginkan atau dibutuhkan.
f. *Skill*
   Metode yang paling cocok digunakan adalah metode yang paling sesuai dengan skil penerima dan pengirim. Jika penerima mempunyai pendidikan yang kurang, maka metode tulisan yang

bersifat kompleks kurang tepat untuk digunakan. (Muhammad, 1995: 108).

2. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini mempunyai efek pada penyampaian moral dan sikap karyawan.

Tipe pesan yang digunakan dalam komunikasi ke atas adalah integrasi dan pembaruan. Menurut Pace yang dikutip oleh Muhammad komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu yakni sebagai berikut:

a. Supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima informasi dari karyawan.
b. Arus komuniksai ke atas memberi informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
c. Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.
d. Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
e. Komunikasi ke atas menjadikan supervisor mengetahui apakah karyawan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
f. Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugas dan organisasi. (Muhammad, 1995: 116).

Sedangkan bila dilihat dari pendapat ahli yang lainnya yaitu Smith (Goldhaber, 1986) yang dikutip oleh Muhammad menerangkan mengenai fungsi komunikasi ke atas, yakni:

> "Komunikasi ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada karyawan untuk berpartisipasi ke dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasi." (Muhammad, 1995: 116).

Muhammad selanjutnya menerangkan mengenai berbagai hal yang dikomunikasikan dalam komunikasi ke atas adalah informasi dari bawahan sebagai berikut:

a. Apa yang dilakukan karyawan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan karyawan dan rencana karyawan untuk masa mendatang.
b. Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan.
c. Menawarkan saran-saran atau ide-ide bagi organisasi.
d. Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan karyawan mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi (Muhammad, 1995: 118).

Namun pada kenyataannya banyak kendala yang mengakibatkan terhambatnya komunikasi dari karyawan kepada bawahannya. Hal ini menyebabkan atasan tidak mengetahui apa yang sebenarnya dipikirkan karyawan. Sharma (1979) yang dikutip oleh Muhammad menyatakan bahwa ada berbagai penyebab kesulitan komunikasi karyawan kepada atasan, diantaranya:

a. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya. Karyawan merasa bahwa mereka akan mendapat kesukaran jika mereka mengungkapkan perasan dan pikirannya.
b. Perasaan karyawan bahwa pimpinan tidak tertarik dengan masalah mereka.
c. Kurangnya penghargaan atau reward terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. (Muhammad, 1995: 118)

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang penting dalam perusahaan karena melalui komunikasi ini maka pimpinan mengetahui apa yang diinginkan oleh karyawan dan bagaimana peraasaan karyawan terhadap lingkungan kerja mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya bersangkutan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi.

Muhammad menerangkan menegnai tujuan dari komunikasi horizontal sebagai berikut:

a. Mengkoordinasi tugas-tugas.
b. Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas.
c. Memecahkan masala-masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkatan yang sama.
d. Menyelesaikan konflik diantara orang-orang yang berada dalam organisasi dan juga antara bagian dengan bagian.

e. Menjamin pemahaman yang sama.
f. Mengembangkan sokongan interpersonal (Muhammad, 1995: 122).

Metode komunikasi horizontal yang digunakan dalam suatu organisasi adalah rapat-rapat komite, interaksi formal pada waktu istirahat, percakapan telepon, memo dan nota, dan aktivitas sosial.

Seperti bentuk komunikasi yang lainnya, komunikasi horizontal juga mempunyai berbagai hambatan dalam pelaksaanaannya yaitu Kahn dan Katz yang dikutip oleh Muhammad o mengatakan bahwa :

> "Organisasi yang agak otoriter mengontrol dengan ketat komunikasi horizontal karena makin tinggi tingkat pimpinan makin banyak informasi tentang bagian-bagian yang dibawah kontrolnya dan makin rendah tingkat pimpinan maka sedikitnya informasi yang dikenalnya. Keterbatasan informasi menambah kekuasaan bagi pimpinan untuk berkuasa karena karyawan menjadi tergantung kepada informasi dari pimpinan." (Muhammad, 1995: 124)

B. Komunikasi eksternal

Komunikasi eksternal menurut Zelko dan Dance yang dikutip oleh Muhammad, adalah "Komunikasi yang dilakukan organisasi terhadap lingkungan luarnya, seperti komunikasi dalam penjualan hasil produksi, pembuatan iklan, dan hubungan dengan masyarakat umum." (Muhammad, 2001: 66).

2.3.3 Jaringan Komunikasi Organisasi

Jaringan komunikasi diartikan sebagai pertukaran pesan melalui jalan tertentu. Jaringan komunikasi organisasi ini dapat dikatakan sebagai pertukaran pesan melalui jalan tertentu dalam suatu organisasi. Adapun pembagian dari jaringan komunikasi organisasi itu sendiri dapat dibagi dua, sebagai berikut:

1. Jaringan komunikasi Formal
   Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi yaitu komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi sesama karyawan yang sama tingkatnya (Muhammad, 2001:107-108).
2. Jaringan komunikasi Informal
   Bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi dalam organisasi, maka pengarahan arus informasi bersifat pribadi. Informasi mengalir tanpa memperhatikan hubungan posisi. Jaringan komunikasi lebih dikenal dengan desas-desus atau kabar angin. Informasi yang diperoleh dari desas-desus adalah yang berkenaan dengan apa yang didengar atau apa yang dikatakan orang dan bukan apa yang diumumkan oleh yang berkuasa (Muhammad, 1995:124).

2.4 Tinjauan Tentang Peranan

Merujuk pada penjelasan yang diungkapkan oleh Onong Uchjana Effendy mengenai peranan, menyatakan bahwa “Peranan adalah sesuatu yang menjadi bagian atau yang memegang pimpinan secara menonjol dalam suatu peristiwa.” (Effendy, 1989: 315).

Selanjutnya menurut Sorjono Soekanto, mengartikan peranan sebagai berikut “Peranan adalah aspek dinamisi kedudukan (status). Apabila seseorang melaksanakan hak dan kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan.” (Soekanto, 2002: 243).

Konsep tentang peran (*role*) menurut Komarudin dalam buku “Ensiklopedia Manajemen”, mengungkapkan sebagai berikut:

1. Bagaian dari tugas utama yang harus dilakukan oleh manajemen.
2. Pola perilaku yang diharapkan dapat menyerupai pola status
3. Bagian suatu fungsi seseorang dalam kelompok atau pranata
4. Fungsi yang diharapkan dari seseorang atau menjadi karakteristik yang ada padanya.
5. Fungsi setiap variabel dalam hubungan sebab akibat.
   (Komarudin, 1994: 768).

Jadi dapat disimpulkan bahwa peranan adalah berfungsinya sesuatu atau seseorang dalam suatu peristiwa secara menonjol diantara yang lainnya sehingga memberikan dampak yang berarti terhadap peristiwa tersebut. Dari pengertian diatas dapat dijelaskan bahwa seseorang/ sesuatu dapat dikatakan berperan dengan baik jika tindakan atau keterlibatan orang/ sesuatu itu dominan atau menonjol diantara lainya sehingga memberikan dampak yang besar terhadap

sesuatu peristiwa, dalam penelitian ini berarti *public relations* PT Telkom kandatel Sukabumi dikatakan berperan dengan baik jika dapat menciptakan sikap positif pelanggan dengan baik.

2.5 Tinjauan Tentang Pelatihan

2.5.1 Pengertian Pelatihan

Pengertian Pelatihan dikemukakan oleh Flippo yang dikutip oleh Moekijat bahwa, "Pelatihan itu merupakan suatu tindakan untuk merupakan suatu tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai yang melaksanakan suatu pekerjan tertentu". (Moekijat, 1993:1).

Lynton mengemukan "Proses belajar mengajar dan dalam pelatihan memang serupa. Tetapi tujuannya berlainan dan batas-batas yang akan dicapainya berlainan pula." (Lynton, 1984: 14).

Perbedaan dalam pendidikan dan pelatihan itu dijelaskan oleh Lynton dalam batas-batas sebagai berikut ini, bahwa:

> "Pendidikan berkaitan dengan pembukaan dunia bagi siswa ia sehingga dapat memilih minat perhatian dan cara hidup juga karirnya. Sebaliknya, pelatihan terutama mempersiapkan peserta untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang oleh teknologi dan tempatnya bekerja. Pendidikan membantu siswa memilih dan menentukan kegiatanya. Pelatihan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatanya. Sedangkan pelatihan terutama mengenai pengertian dan keterampilan." (Lynton,1984:14).

Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan –pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Dalam rangka

proses latihan (maupun pendidikan untuk pengembangan lebih lanjut), perlu dilaksanakan penilaian kebutuhan latihan tersebut, tujuan ataupun sasaran program, isi program dan prinsip belajar. Sering terjadi bahwa strategi organisasi dapat menciptakan kebutuhan akan latihan. Dapat juga diadakan suatu latihan sebagai akibat adanya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah-masalah operasional lainnya.

Sasaran-sasaran latihan dan pengembangan mencerminkan prilaku dan kondisi yang diinginkan dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektifitas kerja dapat diukur. Sedangkan "isi program" ditentukan oleh identifikasi kebutuhan dan sasaran latihan. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan organisasi dan individual perbedaan kemempuan individual peserta-peserta latihan tersebut.

Pendapat Wexley dan Yukl yang dikutip oleh Mangkunegara dalam bukunya *"Manajemen Sumber Daya Manusia dan Perusahaan"* menyebutkan, bahwa "Pelatihan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi." (Mangkunegara, 2001: 43)

Pelatihan merupakan suatu bentuk kegiatan yang di dalamnya terdapat suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir di mana pegawai nonmanagerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan demikian, istilah pelatihan ditujukan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis.

Alasan diperlukannya program pelatihan menurut Ernest J. Mc Cormick yang dikutip oleh Mangkunegara, bahwa:

> "Organisasi melibatkan sumber daya (pegawainya) pada aktivitas pelatihan hanya jika hal itu merupakan keputusan terbaik dari manajer. Pelatihan diharapkan dapat mencapai hasil lain daripada memodifikasi perilaku pegawai. Hal ini juga perlu mendapat dukungan secara organisasi dan tujuan, seperti produksi, distribusi barang dan pelayanan lebih efisien, menekan biaya operasi, meningkatkan kualitas, dan hubungan pribadi lebih efektif." (Mangkunegara, 2001:46)

2.5.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Goldstein dan Bukton yang kemudian dikutip oleh Mangkunegara yang mengemukakan ada tiga analisis kebutuhan pelatihan, yaitu:

1. *Organizational analysis* (Analisis Organisasi)
   Menganalisis tujuan organisasi, sumber daya yang ada dan lingkungan organisasi sesuai dengan realita, Wexley dan Latham (1981) mengemukakan bahwa dalam menganalisis otganisasi perlu memperhatikan pertanyaan, hal ini dapat dilakukan dengan cara mengadakan survei mengenai sikap pegawai dan administrasi.
2. *Job or task analysis* (Analisis pekerjaan dan tugas)
   Analisis job dan tugas merupakan dasar untuk mengembangkan program job *training*. Sebagaimana program *training* dimaksudkan untuk

membantu pegawai meningkatkan pengetahuan, *skill*, dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

3. *Person analysis* (Analisis pegawai)
   Analisis pegawai difokuskan pada identifikasi khusus kebutuhan *training* bagi pegawai yang bekerja pada *job*nya. Kebutuhan *training* pegawai dapat dianalisis secara individu maupun kelompok.
   a) Kebutuhan individu dari pelatihan
      Analisis kebutuhan individu dari pelatihan dapat dilakukan dengan cara observasi oleh supervisor, evaluasi keterampilan, kartu kontrol kualitas, dan tes keterampilan pegawai.
   b) Kebutuhan kelompok dari pelatihan
      Kebutuhan kelompok dari pelatihan dapat diprediksi dengan pertimbangan informal dan observasi oleh supervisor maupun manajer. (Mangkunegara, 2001: 46)

2.5.3 Komponen-Komponen dalam Program Pelatihan

Kegiatan program pelatihan dimaksidkan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan tekhnik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Untuk itu Mangkunegara dalam bukunya "*Manajemen sumber daya manusia dan perusahaan"* merumuskan komponen-komponen yang harus dimiliki dalam pelatihan, yaitu:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatih harus memiliki kualifikasi yang memadai, pelatih yang ada dalam kegiatan pelatihan merupakan orang-orang yang memiliki keterampilan khusus dibidangnya.
3. Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.

5. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan. (Mangkunegara, 2001: 44)

2.5.4 Tujuan Program Pelatihan

Sebagaimana yang diungkapkan oleh Mangkunegara yang menjelaskan mengenai tujuan dari kegiatan pelatihan tersebut bahwa:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktifitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Menigkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara optimal.
7. Menigkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindarkan keusangan.
9. Meningkatkan perkembangan pegawai. (Mangkunegara, 2001: 45)

Kegiatan pelatihan ini merupakan pengembangan sumber daya manusia, dimana sumber daya manusia pada dasarnya merupakan *partner* dari alam yang berada di luar diri mereka dan sekaligus merupakan dari "kultur", yakni hasil perubahan yang menyeluruh yang disebabkan oleh olah manusia itu sendiri. Hubungan inilah yang perlu dimengerti untuk dapat memahami dan menghayati pengertian sumber daya tersebut. Sebagian besar sumber daya manusia merupakan hasil akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar melalui jerih payah dan perjuangan berat.

Sumber daya berkembang dan mengkerut secara dinamis menurut irama kegiatan dan kebutuhan manusia. Dalam hal ini faktor yang menentukan adalah industri dan perkembangan teknologi, dimana di dalamnya peranan sumber daya manusialah yang akan menentukan apakah tercapai dengan tepat dan baik. Sedangkan Moekijat memberikan beberapa tujuan umum pelatihan sebagai sasaran yang ditu dalam suatu program pelatihan, yakni:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif.
2. Untuk mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional, dan
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen (pimpinan). (Moekijat, 1993: 2)

2.5.5 Strategi pelatihan

Untuk mencapai keberhasilan pelatihan terdapat empat persoalan strategik yang dikemukakan oleh lynton, yaitu “Menggunakan suatu perspektip tindakan yang luas untuk menentukan sasaran, merencanakan sumber daya dan urutanya untuk memenuhi keperluan tersebut.” (lynton,1984: 26)

Satu persatu dari keempat persoalan strategik itu akan dipaparkan sebagai berikut:

1. Suatu perspektif tindakan
   Dilihat dari perspektif tindakan, pelatihan merupakan suatu upaya sistematis untuk mengembangkan sumber daya manusia perorangan. Kelompok dan juga kemampuan keorganisasian yang di perlukan untuk mengurus tugas dan keadaan sekarang, juga untuk mememasuki masa depan, dan menanggulangi persoalan serta masalah yang timbul dalam kedua-duanya. Maka suatu strategi pelatihan dengan tindakan, dan upaya membuat pelatihan itu menjadi sesuatu alat tindakan yang efektif dilapang an. Dalam pelaksanaan, pelatihan itu mungkin akan menimbulkan proyek-proyek tindakan, dan setelah berkembang nantinya akan memperlihatkan secara garis besar berbagai senjang baru dalam kecakapan yang harus diisi melalui pelatihan.
2. Menentukan sasaran atau tujuan
   Penentuan tujuan yang sesuai dengan pelatihan merupakan langkah berikutnya setelah strategi tindakan menyeluruh itu jelas. Perubahan-perubahan apakah yang harus dilakukan? dan oleh karena itu, berapa orang dan macam apa yang perlu dilatih, sumber daya waktu, keterampilan dan kemudahan apakah yang diperlukan.
3. Merencanakan spesifikasi pelatihan
   Organisasi telah menentukan pengetahuan, pengertian dan keterampilan baru yang diperlukan oleh perubahaan yang telah disepakati. Sebaliknya, lembaga juga telah menunjukan dengan tepat mereka yang dapat dilembagakan melalui pelatihan yang harus digunakan, sama sekali merupakan urusan lembaga pelatihan.
4. Merencanakan sumber daya dan urutannya yang memenuhi keperluan tersebut (Pemograman)
   Tugas pertama lembaga pelatihan adalah mempergunakan sebaik mungkin daya pelatihan, keterampilan para penatar, waktu dan kemudahan yang tersedia, maupun sumber daya dan peluang pelatihan setempat.” (Lynton, 1984: 28)

Kemudian Lynton menjelaskan lebih lanjut mengenai strategi pemograman ini sebagai berikut:

> "Strategi pemograman menggabungkan berbagai sumber daya yang berlainan menjadi masukan yang berguna. Selanjutnya masukan-masukan itu dihubugkan dalam jumlah dan urutan yang tepat sehingga menjadi sesuatu program pelatihan yang mempunyai dampak nyata. Bagi peserta perorangan, progran itu berbagai suatu keseluruhan memberikan suatu pengalaman belajar yang terintegasi. Sedang bagi organisasinya, program itu memberikan suatu masukan menyeluruh yang taat asas tentang berbagai keterampilan baru yang di perlukan untuk pengembangan. Dalam sistem seperti itu dampak proses pelatihan akan menjadi sangat tinggi dan juga paling ekonomis. Penilaian yang seksama mengenai tahap-tahap yang penting itu dapat menjamin dampak dan maslahat ekonomis itu secara terus-menerus. Semuanya ini bisa terjadi jika pelatihan dimulai denga suatu strategi yang jelas dan terarah." (Lynton, 1984: 37).

Pelatihan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Pemilihan cara apa yang akan ditempuh dapat dibedakan menurut empat dimensi seperti yang disebutkan oleh Lynton, antara lain: "Hubungan dengan pelajar, formalitas pelatihan, manajemen pelatihan, penekanan pada proses atau pada isi pekerjaan." (Lynton, 1984:41)

Keempat dimensi tersebut dijelaskan Lynton dalam kutipan selanjutnya sebagai bentuk penjabaran dari pengertian dimensi pelatihan yang dapat diterapkan, antara lain:

1. Hubungan langsung atau pelatihan jarak jauh
   Dalam program pelatihan langsung, penatar dan petatar berhadapan muka. Maka jumlahnya terbatas. selanjutnya pelatihan jarak jauh merupakan jawaban atas kebutuhan untuk mengajar jumlah petatar yang besar pada waktu manapun.
2. Pelatihan formal dan non formal
   Pelatihan formal maksudnya pelatihan tersebut dilakukan disuatu pusat tertentu atau program jarak jauh tertentu, dengan rencana pelajaran yang sudah ditetapkan. Sebagai alternatif dapat dilakukan pelatihan nonformal.
3. Organisasi Terpusat atau Tersebar
   Cara ketiga untuk membedakan cara pelatihan adalah melalui pengorganisasian pelatihan, terutama berkitaan dengan penentuan oleh lembaga pelatihan, atau sebagai alternatif ditentukan oleh berbagai badan yang dapat diminta bantuan di lembaga pelatihan jika diperlukan.
4. Ancangan isi atau proses
   Cara ini mengarah pada tujuan pelatihan. Proses dari pelatihan menunjukan adanya suatu perilaku untu menuju suatu perilaku yang telah dikonsepkan sebelumnya dan terkonsepsi dalam kebutuhan pelatihan. (Lynton, 1984: 41).

2.5.6 Metode Teknik Pelatihan

Beberapa teknik yang dipergunakan dalam pelatihan ini, dapat dikembangkan menurut kebutuhan perusahaan, seperti yang dijelaskan oleh Mustofa Kamil, yang menyebutkan beragam pengembangan seperti berikut:

1. Teknik dalam pembinaan keakraban: teknik diad, teknik pembinaan kelompok kecil, teknik pembinaan belajar berkelompok, teknik bujur sangkar terpecah (*broken square*)
2. Teknik dipergunakan pada tahap identifikasi: curah pendapat dan wawancara
3. Teknik dalam tahap perumusan tujuan: teknik Delphi dan diskusi kelompok (*round table discussion*),
4. Teknik pada tahap penyusuan program, diantaranya: teknik pemilihat cepat (Q-*short technique*), dan teknik perancangan program.

5. Teknik yang dapat dipergunakan dalam proses pelatihan: simulasi, studi kasus, cerita diskusi pemula (*discussion starter story*), *buzz group*, pemecahan masalah kritis, forum, *role play*, magang, kunjungan lapangan, dll.
6. Teknik yang dapat dilakukan pada saat proses pelatihan, hasil, dan pengaruh kegiatan: respon terinci, cawan ikan (*fish bowl technique*), dan pengajuan pendapat tertulis. (Kamil, 2003: 15)

Selanjutnya Kamil menyebutkan beberapa metoda pelatihan yang ada dalam perusahaan yang kemudian disediakan menurut kebutuhan pelatihan tersebut, pada intinya terbagi ke dalam dua kelompok besar, yakni:

1. Metoda di luar pekerjaan *(off the job side)*
   Pada metoda ini pegawai yang mengikuti pendidikan atau pelatihan keluar sementara dari pekerjaannya, mengikuti pendidikan dan pelatihan secara intensif. Metoda ini terdiri dari 2 teknik, yaitu :

a) Teknis presentasi informasi,
   yaitu menyampaikan informasi yang tujuannya mengintroduksikan pengetahuan, sikap dan keterampilan baru kepada peserta. Antara lain melalui; ceramah biasa, teknik diskusi, teknik pemodelan perilaku *(behavioral modelling)*, model kelompok T, yaitu mengirim pekerja ke organisasi yang lebih maju untuk mempelajari teori dan mempraktekkannya.
b) Teknik simulasi.
   yaitu meniru perilaku tertentu sedemikian rupa sehingga peserta pendidikan dan latihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Teknik ini seperti; simulator alat-alat kesehatan, studi kasus *(case study)*, permainan peran *(role playing)*, dan teknik dalam keranjang *(in basket*), yaitu dengan cara memberikan bermacam-macam masalah dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut sesuai dengan teori dan pengalamannya.

2. Metoda di dalam pekerjaan *(on the job side)*
   Pelatihan ini berbentuk penugasan pekerja baru, yang dibimbing oleh pegawai yang berpengalaman atau senior. Pekerja yang senior yang bertugas membimbing pekerja baru diharapkan memperlihatkan contoh-contoh pekerjaan yang baik, dan memperlihatkan penanganan suatu pekerjaan yang jelas. (Kamil, 2003: 21)