BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah melakukan penilitian tentang "Pola Komunikasi Organisasi Antara *General Manager* Dengan Karyawanya". Hasil dari beberapa penelitian akan digunakan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian ini, anatara lain adalah sebagai berikut :

Tabel 2.1
Tinjauan Penelitian Terdahulu dan peneliti

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil penelitian
Ricky Ichsan Hilmanasah (skripsi 2013 UNIKOM Bandung)	Pola Komunikasi pimpinan Departemen Komunikasi PT. Dirgantara Indonesia (Studi Deskriptif Tentang Pola Komunikasi Pimpinan Departemen Komunikasi dalam Memotivasi Karyawan PT. Dirgantara Indonesia)	Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik yang peneliti gunakan adalah purvosif sampling, lalu diperoleh informan kunci berjumlah 1 (satu) orang dan informan pendukung berjumlah 4 (empat) orang. Pencarian data diperoleh dari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Proses komunikasi pimpinan departemen komunikasi PT. Dirgantara Indonesia berlangsung komunikasi timbal balik, dimana tidak hanya pimpinan saja yang selalu menyampaikan pesan dan informasi kepada bawahannya, namun pimpinan juga selalu

		observasi ke lapangan.	memberikan kesempatan pada bawahannya untuk menyampaikan pesan dan informasi. Interaksi antara pimpinan dengan bawahan terjalin hubungan yang harmonis.
Muzawwir kholiq (skripsi 2010 universitas sunan kalijaga Yogyakarta)	Pola Komunikasi Organisasi (studi deskriftif tentang pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan di radio kota perak Yogyakarta)	Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Teknik yang peneliti gunakan adalah purvosif sampling, lalu diperoleh informan kunci berjumlah 1 (satu) orang dan informan pendukung berjumlah 4 (empat) orang. Pencarian data diperoleh dari observasi kelapangan, wawancara, studi pustaka.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa arus pesan terjalin saling bergantung dan saling mempengaruhi antara satu pimpinan dengan karyawan, hal ini membentuk pola komuniasi organisasi yang dapat terlihat dari peranan jaringan kerja komunikasi. masing karyawan tidak menjadikan salah satunya menjadi terpisah,semua saling berkaitan dan saling berhubungan satu samalain l
Mariana Fajarwati (Skripsi 2011 UNIKOM Bandung)	“Pola Komuniksi Organisasi Pada Komunitas Oi (Penggemar Iwan Fals)” (Studi deskriptif tentang Pola	Metode deskriptif denganpendekatan kualitatif, peneliti menggunakan teknik purvosif sampling dan diperoleh informan	Hasil penelitian menunjukan bahwa arus pesan komunikasi organisasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hambatan yang dialami

	Komunikasi Organisasi pada Komunitas Oi (Penggemar Iwan Fals) di Kota Bandung).	berjumlah 4 (empat) orang. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, studi pustaka,observasi, dan internet searching. Adapun teknik analisis data yang dilakukan,melalui beberapa tahap yaitu reduksi data,pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan evaluasi.	oleh Komunitas Oi di Kota Bandung berupa bahasa dan minimnya penggunaan teknologi. Selain itu pola komunikasi organisasi yang terjadi meski rumit tetapi berjalan dengan baik

Sumber : Peneliti 2014

2.2 Tinjauan Pustaka

2.2.1 Pengertian Ilmu Komunikasi

Komuniaksi merupakan suatu tingkah laku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang, yang mengandung arti atau makna atau perbuatan-perbuatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lainnya, atau lebih jelasnya suatu pemindahan atau penyampaian informasi mengenai pikiran dan perasaan-perasaan.Jikalau ingin memaparkan pengertian komunikasi ada begitu banyak defenisi yang diberikan oleh para ahli hal ini disebabkan begitu banyak sarjana tertarik mempelajari komunikasi.

Komunikasi Menurut Dedy Mulyana adalah :

> "Komunikasi berasal dari kata: *common*, yang berarti "sama", dengan maksud sama makna, sehingga secara sederhana, dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan proses menyamakan persepsi, pikiran, dan rasa antara komunikator dengan komunikan." (2008:1)

Komunikasi merupakan salah satu fungsi dari kehidupan manusia. Fungsi komunikasi dalam kehidupan menyangkut banyak aspek. Melalui komunikasi seseorang menyampaikan apa yang ada dalam bentuk pikirannya/atau perasaan hati nuraninya kepada orang lain baik secara langsung ataupun tidak langsung. Melalui komunikasi seseorang dapat membuat dirinya untuk tidak terasing dan terisolir dari lingkungan disekitarnya. Melalui komunikasi seseorang dapat mengajarkan atau memberitahukan apa yang diketahuinya kepada orang lain.

Komunikasi merupakan proses dasar yang dilakukan manusia. Manusia selalu berinteraksi engan menggunakan komunikasi, baik dengan bahasa verbal atau non verbal yang menggunakan lam ang atau symbol-simbol yang disepakati. Menurut carl Hovland mengatakan bahwa

> "komunikasi adalah dimana seorang (komunikator) menyampaikan stimuli (biasanya terdiri dari lambing-lambang dan kata-kata) untuk membentuk tingkah laku orang lain (Effendy, 2000:24)"

Komunikator sebagai pihak yang menyampaikan stimuli berusaha agar pihak yang dituju dapat menerima stimuli tersebut dengan baik, sehingga akan mampu mempengaruhi seseorang berbuat seperti apa yang diharapkan komunikator tersebut.

Menurut W. Schramm, komunikasi berarti,

> "seseorang yang sedangmemberikan informasi, gagasan atau sikap". Usaha untuk menghubungkan gagasan ini pada hakikatnya adalah suatu upaya untuk membuat penerimadan pembari pesan sama-sama setala (tuned) terhadap suatu pesan (Effendy,2003: 25).

Kesamaan persepsi terhadap suatu pesan akan membentuk suatu kesepahaman terhadap informasi atau pesan yang disampaikan tadi.

Teori komunikasi yang lain disampaikan oleh C. Shannon dan Weaver dalam bukunya *The Mathematical Theory of Communication*, menjelaskan komunikasi sebagai berikut:

> "Suatu proses penyampaian informasi yang melibatkan sumber informasi yang menyampaikan pesan melalui transmitter yang diubah dalam bentuk sinyal yang oleh penerima diubah kembali menjadi pesan yang dipahaminya. Selama proses tersebut, terjadi noise (gangguan) yang memungkinkan terjadinya gangguan atau kesalahan dalam penerimaan pesan (Musrifah, 2005: 11)."

Prosess penyampaian pesan dalam komunikasi memang melalui berbagai tahapan dan bahkan sering terdapat gangguan sehingga seringkali pesan atau informasi yang disampaikan tidak sesuai dengan yang diharapkan. Manusia adalah makhluk individu sekaligus makhluk sosial. Artinya bahwa masyarakat dan individu sesungguhnya tidak mungkin dipisahkan.

Manusia sebagai makhluk sosial berinteraksi dengan manusia lain mealalui suatu proses komunikasi secara timbal balik. Salah satu cara yang digunakan manusia untuk berinteraksi dengan orang lain dan dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya adalah melalui media massa. Media massa merupakan sarana untuk melakukan komunikasi massa.

Jalaluddin Rachmat mendefinisikan

> "komunikasi massa sebagai jenis komunikasi yang ditujukan kepada sejumlah khalayak yang tersebar, heterogen dan anonym melalui media cetak atau media elektronik, sehingga pesan yang sama dapat diterima secara serempak dan sesaat (Rakhmat, 2009: 115)."

Perkataan "dapat" bisa diartikan bahwa jumlah sebenarnya penerima komunikasi massa pada saat tertentu tidaklah penting, melainkan komunikator sebagai organisasi sosial dapat/mampu membuat pesan dan mengirimnya secara terus-menerus kepada khalayak dalam jumlah besar yang sesungguhnya terpisah satu sama lain.

Sigmund Freud (1927) menyatakan bahwa orang-orang tidak selamanya menyadari hal-ha1 yang diinginkannya, dan karenanya kebanyakan aktivitasnya dipengaruhi oleh motif atau kebutuhan bawah sadar.Jadi motivasi sangat berpengaruh dalam menimbulkan aktivitas seseorang.Efektifitas komunikasi interpersonal didapatkan dari berbagai peluang individu untuk menyampaikan pesan dan mendapatkan umpan balik secara personal. Menurut Ardianto dan Lukiati (2005), komunikasi interpersonal dapat dinyatakan efektif bila pertemuan komunikasi merupakan hal yang menyenangkan bagi komunikan, komunikasi yang efektif ditandai dengan hubungan interpersonal yang baik. Keterbatasanketerbatasan bentuk komunikasi interpersonal memiliki kelebihan sendiri.

Komunikasi interpersonal, seperti bentuk komunikasi tatap muka, pada beberapa ha1 dapat mengatasi seperti kesulitan menangkap dan memahami materi suatu pesan.Pada bentuk komunikasi ini, ketidakjelasan dapat langsung dinyatakan kepada sumbernya.Komunikasi tatap muka mampu menimbulkan kesadaran,

membangkitkan minat dan mampu menyentuh tahap persuasi.Pada kebanyakan orang, aktivitas komunikasinya dapat diamati melalui kebiasaan mereka berkomunikasi.

Dalam mengamati aktivitas komunikasi, seyogyanya dipertimbangkan bahwa pada dasarnya seseorang akan melakukan komunikasi sesuai dengan tujuan dan kebutuhannya berdasarkan penalaran sendiri.

2.2.2 Tujuan Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi, tentu mempunyai tujuan. menurut Gordon I Zimmerman yang dialihbahasakan oleh Dedy mulyana dalam bukunya :

> "Kita dapat membagi tujuan komunikasi menjadi dua kategori besar. Pertama, kita berkomunikasi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang penting bagi kebutuhan kita untuk memberi makan dan pakaian kepada diri sendiri, memuaskan kepenasaran kita akan lingkungan, dan menikmati hidup. Kedua, kita berkomunikasi untuk menciptakan dan memupuk hubungan dengan orang lain. Jadi komunikasi mempunyai fungsi isi, yang melibatkan pertukaran informasi yang kita perlukan untuk menyelesaikan tugas, dan fungsi hubungan yang melibatkan pertukaran informasi mengenai bagaimana hubungan kita dengan orang lain." (2008:10)

Sedangkan menurut Rudolph F. Verderber mengemukakan bahwa :

> "Komunikasi mempunyai dua fungsi. Pertama, fungsi sosial, yakni untuk tujuan kesenangan, untuk menunjukan ikatan dengan orang lain, membangun dan memelihara hubungan. Kedua, fungsi pengambilan keputusan, yakni memutuskan untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu pada saat tertentu. (2008:11) "

Menurut Onong Uchjana Effendy (2003:8), tujuan dari komunikasi adalah :

1. Perubahan sikap (*attitude change*)
2. Perubahan pendapat (*opinion change*)

3. Perubahan perilaku (*behavior change*)
4. Perubahan sosial (*social change*) ”

Sedangkan tujuan komunikasi pada umumnya menurut *Cangara Hafied* dalam bukunya *Pengantar Ilmu Komunikasi* adalah mengandung hal-hal sebagai berikut :

1. Supaya yang disampaikan dapat dimengerti

   Seorang komunikator harus dapat menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang dimaksud oleh pembicara atau penyampai pesan (komunikator).

2. Memahami orang

   Sebagai komunikator harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya. Jangan hanya berkomunikasi dengan kemauan sendiri.

3. Supaya gagasan dapat diterima oleh orang lain

   Komunikator harus berusaha agar gagasan dapat diterima oleh orang lain dengan menggunakan pendekatan yang persuasif bukan dengan memaksakan kehendak.

4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu

   Menggerakkan sesuatu itu dapat berupa kegiatan yang lebih banyak mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita kehendaki. (Hafied, 2002:22)

2.2.3 Proses Komunikasi

Menurut Efeendy (2008:3) Proses komunikasi, terdiri atas dua tahap. meliputi proses komunikasi primer dan proses komunikasi sekunder.

1. Proses Komunikasi Secara Primer

Proses komunikasi secara primer merupakan proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (simbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi meliputi bahasa, kial (gesture), gambar, warna, dan sebagainya. Syaratnya secara langsung dapat "menterjemahkan" pikiran atau perasan komunikator kepada komunikan.

Bahasa merupakan sarana yang paling banyak dipergunakan dalam komunikasi, karena hanya dengan bahasa (lisan atau tulisan) kita mampu menerjemahkan pikiran seseorang kepada orang lain, baik yang berbentuk ide, informasi atau opini bisa dalam bentuk konkret ataupun abstrak. Hal itu bukan hanya suatu hal atau peristiwa yang sedang terjadi sekarang, tetapi juga pada masa lalu atau waktu yang akan datang.

Kial (gesture) memang dapat "menerjemahkan" pikiran seseorang sehingga terekspresi secara fisik, tetapi menggapaikan tangan atau memainkan jemari, mengedipkan mata atau menggerakan anggota tubuh lainya hanya dapat mengkomunikasikan hal–hal tertentu saja (sangat terbatas). Demikian pula dengan isyarat yang menggunakan alat, seperti bedug, kentongan, sirine, dan lain–lain, juga warna yang memiliki makna tertentu. Kedua lambang (isyarat dan warna) tersebut

sangat terbatas kemampuanya dalam mentransmisikan pikiran seseorang kepada orang lain.

1. Proses Komunikasi Sekunder

Proses komunikasi sekunder merupakan proses penyampain pesan dari seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah menggunakan lambang sebagai media pertama. Komunikator menggunakan media kedua dalam berkomunikasi karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau dalam jumlah yang banyak. Sarana yang sering dikemukakan untuk komunikasi sekunder sebagai media kedua tersebut, antara lain surat, telepon, faksimili, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, internet, dan lain–lain.

Setelah pembahasan di atas mengenai proses komunikasi, kini kita mengenal unsur-unsur dalam proses komunikasi. Penegasan tentang unsur-unsur dalam proses komunikasi itu adalah sebagai berikut:

a. *Sender*: Komunikator yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.

b. *Encoding*: Penyandian, yakni proses pengalihan pikiran kedalam bentuk lambang.

c. *Message:* Pesan yang merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.

d. Media: Saluran komunikasi tempat berlalunya pesan dari komunikator kepada komunikan.

e. *Decoding*: Pengawasandian, yaitu proses dimana komunikan menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya..
f. *Receiver:* Komunikan yang menerima pesan dari komunikator.
g. *Response*: Tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan.
h. *Feedback*: Umpan Balik, yakni tanggapan komunikan apabila tersampaikan atau disampaikan kepada komunikator.
i. *Noise*: Gangguan tak terencana yang terjadi dalam proses komunikasi sebagai akibat diterimanya pesan lain oleh komunikan yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

2.2.4 Bentuk Komunikasi

Menurut Deddy Mulyana dalam buku Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar, ada beberapa konteks komunikasi berdasarkan tingkatan (level), dimulai dari komunikasi yang melibatkan jumlah peserta komunikasi paling sedikit hingga komunikasi yang melibatkan jumlah peserta paling banyak.

1. Komunikasi Intrapribadi (Intrapersonal Communication)

   Komunikasi intrapribadi adalah komunikasi dengan diri sendiri, baik disadari atau tidak. Komunikasi ini merupakan landasan komunikasi antar pribadi dan komunikasi dalam konteks-konteks lainnya. Dengan kata lain, komunikasi intrapribadi ini inheren dalam komunikasi dua orang, tiga orang, dan seterusnya, karena sebelum berkomunikasi dengan orang lain orang biasanya berkomunikasi dengan diri sendiri, hanya saja caranya

sering tidak disadari. Keberhasilan komunikasi orang dengan orang lain bergantung pada keefektifan komunikasi orang dengan diri sendiri.

2. Komunikasi Antarpribadi (Interpersonal Communication)

Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi antara orang-orang secara tatap muka, yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik secara verbal ataupun nonverbal. Kedekatan hubungan pihak-pihak yang berkomunikasi akan tercermin pada jenis-jenis pesan atau respons nonverbal mereka, seperti sentuhan, tatapan mata yang ekspresif, dan jarak fisik yang sangat dekat. Sebagai komunikasi yang paling lengkap dan sempurna, komunikasi antarpribadi berperan penting hingga kapanpun, selama manusia masih mempunyai emosi. Komunikasi tatap muka ini membuat manusia merasa lebih akrab dengan sesamanya.

3. Komunikasi Kelompok

Kelompok adalah sekumpulan orang yang mempunyai tujuan bersama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut. Kelompok ini misalnya kelurga, kelompok diskusi, kelompok pemecahan masalah, dan lain sebagainya. Dengan demikian, komunikasi kelompok biasanya merujuk pada komunikasi yang dilakukan oleh kelompok kecil.

4. Komunikasi Publik

Komunikasi publik adalah komunikasi antara seorang pembicara dengan sejumlah besar orang (khalayak), yang tidak dapat dikenali satu persatu. Ciri-ciri komunikasi publik adalah : terjadi ditempat umum (public), misalnya auditorium, kelas, tempat ibadah, atau tempat lainnya yang dihadiri sejumlah besar orang; merupakan peristiwa sosial yang biasanya telah direncanakan; terdapat agenda; beberapa orang ditunjuk untuk menjalankan fungsi-fungsi khusus, seperti memperkenalkan pembicara, dan sebagainya; acara-acara lain mungkin direncanakan sebelum dan/atau sesudah ceramah disampaikan pembicara. Komunikasi publik sering bertujuan memberikan penerangan, menghibur, memberikan penghormatan, atau membujuk.

5. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam suatu jaringan yang lebih besar dari pada komunikasi kelompok. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi vertikal yang terdiri dari komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat.

6. Komunikasi Massa

Komunikasi massa adalah komunikasi yang menggunakan media massa, baik cetak ataupun elektronik, yang dikelola suatu lembaga atau orang yang dilembagakan, yang ditujukan kepada sejumlah besar orang yang tersebar dibanyak tempat, anonim, dan heterogen. Pesan-pesannya bersifat umum, disampaikan secara cepat, serentak, dan selintas (khusus media elektronik).(Mulyana, 2003 : 72-75)

2.2.5 Fungsi Komunikasi

Deddy Mulyana dalam bukunya Ilmu komunikasi suatu pengantar mengutip Kerangka berpikir William I. Gorden 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.

1. Fungsi Komunikasi Sosial

Komunikasi itu penting membangun konsep diri kita, aktualisasi diri, kelangsungan hidup untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan. Pembentukan konsep diri Konsep diri adalah pandangan kita mengenai siapa diri kita dan itu hanya bisa kita peroleh lewat informasi yang diberikan orang lain kepada kita. Pernyataan eksistensi diri Orang 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.

3. Fungsi Komunikasi Ritual

Komunikasi ritual sering dilakukan secara kolektif. Suatu komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun dalam acara tersebut orang mengucapakan kata2 dan menampilkan perilaku yang bersifat simbolik.

4. Fungsi Komunikasi Instrumental

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

2.2.6 Konteks Komunikasi

Komunikasi tidak berlangsung dalam suatu ruang hampa sosial, melainkan dalam suatu konteks atau situasi tertentu. Secara luas konteks lomunkasi di sini berarti semua faktor di luar orang-orang yang berkomunikasi, yakni terdiri dari:

1. Aspek bersifat fisik, seperti iklim, cuaca, suhu udara, bentuk ruangan, warna dinding, penataan tempat duduk, dan alat yang tersedia untuk menyampaikan pesan.

2. Aspek psikologis, seperti : sikap dan emosi para peserta komunikasi.

3. Aspek sosial, seperti: norma, nilai serta budaya.

4. Aspek waktu, yakni waktu berkomunikasi.

Konteks komunikasi antara lain:

1. Komunikasi Antar persona

2. Komunikasi Kelompok

3. Komunikasi Organisasi

4. Komunikasi Massa

(Mulyana, 2004:69)

2.3 Tinjauan Komunikasi Organisasi

2.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi sangat berperan dalan menumbuhkan kesejahteraan manusia baik dalam bidang kehidupan sehari-hari atau dalam sebuah organisiasi. Organisasi adalah sebuah kelompok individu yang di organisasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi.bila dalam organisasi semakin besar dan kompleks maka akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasinya.

Komunikasi organisasi dapat bersifat formal dan informal. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Sedangkan komunikasi informal adalah komunikasi yang

disetujui secara social. Orientasinya bukan pada organisasi,tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Definisi fungsional komunikasi organisasi bahwa ”Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit – unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu”.(R.Wayne Pace & Don Faules, 1993 : 31).

Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi dan adakalanya juga komunikasi publik. Komunikasi Formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal, sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antarsejawat juga termasuk gosip. (Mulyana, 2005 : 75).

2.3.2 Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005) mengidentifikasikan tiga fungsi utama komunikasi organisasi sebagai berikut: fungsi perintah; fungsi relasional; fungsi manajemen ambigu.

1. Fungsi perintah berkenaan dengan angota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
2. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan

personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kenirja pekerjaan (job performance) dalam berbagai cara. Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarkhi organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dlakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.

3. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (ambiguity) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Sementara itu Mudjoto dalam tekhnik komunikasi yang di kutip oleh Widjaya menyatakan bahwa fungsi komunikasi itu meliputi :

1. Komunikasi merupakan alat suatu organisasi sehingga seluruh kegiatan organisasi itu dapat diorganisasikan (dipersatukan) untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Komunikasi merupakan alat untuk mengubah perilaku para anggota dalam suatu organisasi.
3. Komunikasi adalah alat agar informasi dapat disampaikan kepada seluruh anggota organisasi.

Berdasarkan fungsi komunikasi itu, maka komunikasi memegang peranan penting dalam suatu organisasi dalam mencapai tujuannya masing-

masing, karena komunikasi adalah factor yang terpenting dalam menunjang semua kegiatan dalam sebuah organisasi.

Ada pun fungsi komunikasi organisasi dalam suatu organisasi, baik yang berorientasi komersil maupun sosial, aktivitas komunikasi melibatkan empat fungsi. Menurut Sasa Djuarsa Sendjaja dalam buku Teori Komunikasi yaitu:

1. Fungsi Informatif

   Dalam fungsi informatif organisasi dipandang sebagai suatu system pengelolaan informasi berupaya memperoleh informasi sebanyak-banyaknya dengan kualitas sebaik-baiknya dan tepat waktu. Informasi yang diperoleh oleh setiap orang dalam organisasi diharapkan akan memperlancar pelaksanaan tugas masing-masing. Melalui penyebaran informasi ini, setiap orang didalam organisasi menjadi mengerti akan tata cara serta kebijaksanaan yang diterapkan pimpinan.

2. Fungsi Regulatif

   Fungsi regulatif berhubungan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi, ada dua hal yang berperan dalam fungsi ini, yaitu:

a) Atasan atau orang-orang yang berada pada pucuk pimpinan (tatanan manajemen) adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan informasi.

b) Berhubungan dengan pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja, artinya bawahan membutuhkan kepastian tata cara dara batasan mengenai pekerjaannya.

3. Fungsi Persuasif

Fungsi persuasif lebih banyak dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari karyawan tanpa adanya unsur paksaan apalagi kekerasan. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Pekerjaaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan jika pemimpin sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Untuk menjalankan fungsi integrasi, setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. (Senjaya, 2007:4.8 – 4.10)

2.3.3 Dimensi-Dimensi Komunikasi dalam kehidupan Organisasi

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi menurut Brennan dalam effendi (2003:122) adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan, dsb. Proses komunikasi internal ini bisa berujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa). Komunikasi internal ini lazim dibedakan menjadi dua, yaitu:

a) Komunikasi vertikal, yaitu komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas. Komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, dll kepada bawahannya.

   Sedangkan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, -pengaduan, dsb. kepada pimpinan.

b) Komunikasi horizontal atau lateral, yaitu komunikasi antara sesama seperti dari karyawan kepada karyawan, manajer kepada manajer. Pesan dalam komunikasi ini bisa mengalir di bagian yang sama di dalam

c) organisasi atau mengalir antarbagian. Komunikasi lateral ini memperlancar

d) pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini

e) membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan

f) memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan kerja.

2. Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak di luar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala hubungan masyarakat dari pada pimpinan sendiri. Yang dilakukan sendiri oleh pimpinan hanyalah terbatas pada hal-hal yang ianggap sangat penting saja. Komunikasi eksternal terdiri dari jalur secara timbal balik:

a) Komunikasi dari organisasi kepada khalayak. Komunikasi ini dilaksanakan umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak merasa memiliki keterlibatan, setidaknya ada hubungan batin. Komunikasi ini dapat melalui berbagai bentuk, seperti: majalah organisasi; press release; artikel surat kabar atau majalah; pidato radio; film dokumenter; brosur; leaflet; poster; konferensi pers.

b) Komunikasi dari khalayak kepada organisasi. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi merupakan umpan balik sebagai efek dari kegiatan dan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi.

2.3.4 Tinjauan Tentang Arus Komunikasi

Arus komunikasi dalam organisasi yaitu "Arah arus komunikasi organisasi dapat diihat secara vertikal, yaitu komunikasi ke atas dan ke bawah, serta komunikasi lateral yang menyamping". (Wiryanto dalam deni, 2004 : 62)

a) Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, misalnya, dari pelaksana ke manajernya. Jenis komunikasi ini mencakup, antara lain:

1. Kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan, yang berarti bahwa apa yang sedang terjadi dalam pekerjaan, seberapa jauh pencapaiannya, apa yang masih harus dilakukan, dan masalah lain yang serupa.
2. Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab.
3. Berbagai gagasan untuk perubahan dan saran – saran perbaikan
4. Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerjaan lainnya, dan masalah lain yang serupa.

b) Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah.Sebagai contoh, pesan yang

dikirim oleh manajer kepada karyawannya merupakan komunikasi ke bawah.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal adalah pesan antara sesama, yakni dari manajer ke manajer, karyawan ke karyawan. Pesan semacam ini bisa bergerak di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antarbagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan pekerja. Dalam komunikasi organisasi terdapat arus komunikasi yang terjadi dalam sebuah komunikasi organisasi, antara lain ialah :

1. Arus komunikasi vertikal yaitu arus komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (downward communication), dan terdapat pula arus komunikasi bawah ke atas (upward communication).

   Downward communication yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya.

   Upward communication yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

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

b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan

c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan

d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

2. Arus komunikasi horizontal, yaitu arus komunikasi yang dapat terjadi antara dan diantara bagian dalam suatu tingkatan yang sama. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:

a. Memperbaiki koordinasi tugas

b. Upaya pemecahan masalah

c. Saling berbagi informasi

d. Upaya pemecahan konflik

e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama

3. Komunikasi Diagonal merupakan komunikasi dalam organisasi antara seseorang dengan lainnya yang satu sama lain berbeda dalam kedudukan dan unitnya. Komunikasi diagonal tidak menunjukkan kekakuan sebagaimana dalam komunikasi vertikal, tetapi tidak juga menunjukkan keakraban sebagaimana dalam komunikasi horizontal. Pada sisi lain, komunikasi diagonal terkadang menyimpang dari prosedur birokrasi.

2.3.5 Tinjauan Tentang Hubungan dalam Organisasi

Salah satu ciri dari komunikasi organisasi yang paling nyata adalah hubungan. Goldbaher (1979) mendefinisikan organisasi sebagai"sebuah jaringan hubungan yang saling bergantungan.(R.Wayne Pace & Don Faules, 1993:201)

Bila sesuatu saling bergantung,ini berarti bahwa hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling dipengaruhi satu sama lainnya.Pola dan sifat hubungan dalam organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan sehingga tercipta jalinan komunikasi. Terdapat hubungan dalam komunikasi organisasi yaitu :

1. Hubungan antarpersonal
2. Hubungan posisional
3. Hubungan atasan-bawahan
4. Hubungan berurutan

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan dalam organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan organisasi.Sikap tanggap atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi dan kesediaan untuk berbagi informasi semua ini merupakan prasyarat untuk komunikasi ke atas dan kebawah yang efektif .

2.3.6 Hambatan Dalam Komunikasi Oranganisasi

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus dan lancar seperti yang diharapkan. Seringkali dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Robbins meringkas beberapa hambatan komunikasi sebagai berikut :

a. Penyaringan (Filtering)

Hambatan ini merupakan komunikasi yang dimanipulasikan oleh si pengirim pesan sehingga tampak lebih bersifat menyenangkan si penerima pesan. Komunikasi semacam ini dapat berakibat buruk bagi organisasi, karena jika informasinya dijadikan dasar pengambilan keputusan, maka keputusan yang kelak akan dihasilkan berkualitas rendah dan salah.

b. Persepsi Selektif

Hambatan ini merupakan keadaan dimana si penerima pesan didalam proses komunikasi melihat dan mendengar atas dasar keperluan, motivasi, latar belakang pengalaman, dan ciri-ciri pribadi lainnya. Jadi, boleh jadi tidak sama dengan apa yang dilihat dan didengar oleh orang lain, dalam hal cara menafsirkan pesan-pesan tadi, maka pengalaman, pendidikan, pengetahuan, dan budaya akan ikut menentukan. Oleh karenanya persepsi yang demikian ini dapat menjadi penghambat bagi komunikasi yang efektif.

c. Perasaan

Hambatan ini merupakan bagaimana perasaan penerima pada saat dia menerima pesan komunikasi akan mempengaruhi cara dia menginterpretasikan pesan. Pesan yang sama yang diterima oleh seseorang disaat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika dia menerima pesan itu dalam keadaan normal.

d. Pemaknaan Bahasa

Kata-kata memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain. Umur, pendidikan, lingkungan kerja dan budaya adalah hal-hal yang secara nyata dapat mempengaruhi bahasa yang dipakai oleh seseorang, atau definisi yang dilekatkan pada suatu kata. (Robbins dalam Masmuh, 2010 : 80-82).

2.3.7 Pola Komunikasi Organisasi

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Diantara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang membentuk jaringan dinamakan pola komunikasi. Suatu pola komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya diantara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga diantara keseluruhan orang dalam organisasi. Bentuk struktur dan pola itu pun juga akan berbeda-beda. (Muhammad, 2009 : 102)

Menurut GoldHaber yang dikutip oleh Marhaeni Fajar menyebutkan bawah Komunikasi organisasi adalah arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantungan satu sama lain. (Fajar, 2009;122)

Menurut *R.Wayne Face & Don F. Faules* (1993) editor Dedy Mulyana "Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai "siapa berbicara kepada siapa" mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi.

Sedangkan definisi pola komunikasi menurut Syaiful Bahri Djamarah mengatakan bahwa pola komunikasi dapat dipahami sebagai pola hubungan antara

dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.(Dalam nurohman,Djamarah, 2004:1).

Pola komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Pengertian pola disini adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. Peranan individu dalam organisasi di tentukan oleh hubungan antara satu individu dengan individu lainnya. Hubungan ini ditentukan oleh pola hubungan interaksi individu dengan arus informasi dan jaringan komunikasi. Ada 6 pola komunikasi Organisasi :

1. *Opinion leader,* mereka ini tidaklah selalu orang-orang yang mempunyai otoritas formal dalam suatu organisasi, seperti senioritas atau orang yang dituakan atau orang yang mempunyai pengaruh tertentu bagi anggota organisasi.
2. *Gatekeepers,* mereka berada ditengah suatu jaringan dan menyampaikan pesan yang telah disaring sebelumnya. Dalam hal ini gatekeepers mempunyai kekuasaan dalam memutuskan apakah suatu informasi itu penting atau tidak.
3. *Cosmopolites,* mereka berfungsi mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang ada dalam lingkungan luar organisasi serta memberikan informasi tersebut kepada orang-orang tertentu pada lingkungan dalam organisasi.

4. *Bridge*, individu ini berfungsi saling memberi informasi diantara kelompok-kelompok.
5. *Liaison*, senada dengan bridge, individu ini juga membantu dalam membagi informasi yang relevan diantara kelompok-kelompok dalam organisasi, tetapi bukan termasuk anggota dari salah satu anggota tersebut.
6. *Isolate*, orang-orang ini menyembunyikan diri dalam organisasi atau diasingkan oleh anggota lainnya. Orang tersebut bisa karena pernah memiliki masalah atau konflik dengan perusahaan lain, sehingga dia mengasingkan diri. Tetapi Isolate ini masih dianggap sebagai karyawan hanya saja orang tersebut sudah tidak aktif dalam organisasi.

2.4 Tinjauan Tentang Teori Jaringan

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 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)

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 tegur sapa yang orang lakukan terhadap rekan atau sejawat di kantor, menjawab telefon 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 literature 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.

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*). Skema berikut ini merupakan gambaran yang sederhana suatu jaringan. Perhatikan bahwa para individu terhubung kedalam beberapa kelompok dan kelompok-kelompok terhubung dengan organisasi yang lebih besar.

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)

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 menghubungakan 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 kelmpok 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 dimiliknya. 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*), tertapi 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 rekan-rekannya dikantor dibandingka dengan tetangga mereka.

3. Sentralitas dan Desentralitas

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 basar 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 seseprang, 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)

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 manyatukan 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.

2.5 Tinjauan Tentang *General Manager* dan Karyawan

Pimpinan atau general manager dan karyawan adalah dua elemen penting yang ada di dalam sebuah organisasi perusahaan atau kelompok masyarakat, keduanya menempati posisis yang saling melengkapi satu sama lainnya. Factor yang tidak dapat dihindari dalam suatu kehidupan kelompok ialah adanya seorang

pemimpin atau system kepemimpinan. Demikian halnya dalam sebuah organisasi perusahaan yang sudah pasti memilki seorang pemimpin yang bertanggung jawab atas perusahaan tersebut.

Manajer umum/ *general manager* adalah manajer yang memiliki tanggung jawab seluruh bagian / fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. Manajer umum memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh manajer fungsional. Pada perusahaan yang berskala kecil mungkin cukup diperlukan satu orang manajer umum, sedangkan pada perusahaan atau organisasi yang berkaliber besar biasanya memiliki beberapa orang manajer umum yang bertanggung-jawab pada area tugas yang berbeda-beda.

General Manager memiliki beberapa tanggung jawab utama yaitu :

Pertama, berkaitan dengan penerimaan dan penempatan karyawan yakni mencari kandidat berkualitas untuk dipilih menjadi karyawan perusahaan.Kedua, membuat sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap enam bulan sekali. Ketiga, melakukan kegiatan pengembangan karyawan untuk meningkatkan performa kerja melalui pendidkan dan pelatihan (diklat). Kempat membuat reward system yang berkaitan dengan penggajian dan insentif. Kelima, bertanggung jawab terhadap general affairs seperti pemenuhan sarana prasarana kantor yang menunjang aktivitas kerja.

Sedangkan karyawan adalah Karyawan adalah manusia yang mempunyai sifat kemanusiaan, perasaan dan kebutuhan yang beraneka ragam. Kebutuhan ini bersifat fisik maupun non fisik yang harus dipenuhi agar dapat hidup secara layak dan

manusiawi. Hal ini menyebabkan timbulnya suatu pendekatan yang berdasarkan pada kesejahteraan karyawan dalam manajemen personalia. Karyawan harus mendapatkan perlakuan sedemikian rupa sehingga kerjasama antara pimpinan dan karyawan sebagai bawahan dapat terjalin dengan baik.

Bila hubungan terjalin baik maka mudah untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditentukan.Untuk menjalin kerjasama yang baik antara pimpinan dan karyawan, antara kedua pihak harus saling mengerti tentang kepentingan masing-masing dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antara pimpinan dan karyawan mengingat peranan komunikasi sangat besar untuk keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah digariskan.

Sebagai manusia, karyawan juga mempunyai tujuan sehingga diperlukan suatu integrasi antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan. Untuk mengusahakan integrasi antara tujuan perusahaan dan tujuan karyawan, perlu diketahui apa yang menjadi kebutuhan masing-masing pihak. Kebutuhan karyawan diusahakan dapat terpenuhi melalui pekerjaannya.

Apabila seorang karyawan sudah terpenuhi segala kebutuhannya maka dia akan mencapai kepuasan kerja dan memiliki komitmen terhadap perusahaan. Tingginya komitmen karyawan dapat mempengaruhi usaha suatu perusahaan secara positif.Adanya komitmen akan membuat karyawan mendukung semua kegiatan perusahaan secara aktif, ini berarti karyawan akan bekerja lebih produktif. Penelitian menyatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasional cenderung mempengaruhi satu sama lain. Karyawan yang relatif puas dengan pekerjaannya akan

lebih berkomitmen pada organisasi dan karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi lebih mungkin mendapat kepuasan yang lebih besar (Mathis dan Jackson, 2001: 100).

2.6 Kerangka Pemikiran

2.6.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir peneliti yang dijadikan sebagai skema pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan mencoba menjelaskan pokok masalah penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini.

Penelitian ini didasari pula pada kerangka pemikiran secara teoritis maupun praktis dengan fokus penelitian adalah studi deskriptif Pola komunikasi Organisai G*eneral Manager* dengan Karyawan di Radio Mara 106.7 FM Bandung. Pola komunikasi menurut Syaiful Bahri Djamarah mengatakan bahwa :

Pola komunikasi dapat dipahami sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. (Djamarah dalam Nurohman, 2011 : 10)

Sedangkan menurut GoldHaber yang dikutip oleh Marhaeni Fajar menyebutkan bawah Komunikasi organisasi adalah arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantungan satu sama lain. (Fajar, 2009;122)

Peranan individu dapat ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu lainnya dalam organisasi. Hubungan ini pula ditentukan oleh pola

komunikasi individu dengan arus pesan dalam jaringan informasi. Ada enam pola komunikasi, yaitu :

1. *Opinion Leader* adalah pimpinan informal dalam organisasi.
2. *Gatekeepers* adalah individu yang mengontrol arus informasi diantara anggota organisasi.
3. *Cosmopolites* adalah individu yang menghubungkan antara organisasi dengan lingkungannya.
4. *Bridge* adalah anggota kelompok dalam organisasi yang menghubungkan kelompok satu dengan kelompok lainnya.
5. *Liaison* hampir sama peranannya dengan bridge tetapi individu itu bukanlah anggota dari satu kelompok yang menghubungkan dengan kelompok lainnya.
6. *Isolate* adalah anggota organisasi yang di asingkan oleh anggota lain tapi dia mempunyai kontak dengan anggota orang lain dalam organisasi. (Muhammad, 2001 : 103)

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi dan peranan tertentu. Diantara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan pola komunikasi. Suatu pola komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya misalnya mungkin hanya diantara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga diantara keseluruhan orang dalam komunikasi. Bentuk struktur dari pola itupun juga akan berbeda. (Muhammad, 2001 : 102)

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendapat *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).

Ada dua konsep yang tercakup dalam definisi diatas yaitu arus pesan, dan jaringan

1. Arus pesan

Arus pesan adalah dimensi internal yang terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi Vertikal adalah komunikasi dari atas kebawah (downward Communication) dan dari bawah ke atas (upward communication), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal-balik (two-way traffic communication). Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya. Sebaliknya, bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal-balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Atasan perlu mengetahui laporan, tanggapa, atau saran para bawahan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara atasan tertinggi dengan dengan seluruh bawahan, bergantung pada besarnya

dan kompleksnya organisasi. Komunikasi vertikal yang lancar, terbuka dan saling mengisi merupakan pencerminan sikap kepemimpinan.

yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik di antara jenis-jenis kepemimpinan lainnya.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal.

2. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini sesamanya terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Peran tingkah laku dalam suatu organisasi menentukan siapa yang menduduki posisi atau pekerjaan tertentu baik dinyatakan seacar formal maupun tidak formal.

Faktor kedua yang mempengaruhi hakekat dan luas jaringan komunikasi adalah arah dari jaringan. Secara tradisional ada tiga klasifikasi arah jaringan komunikasi ini yaiu: komunikasi kepada bawahan, kounikasi kepada atasan dan komunikasi horizontal. Faktor terakhir yang mempengaruhi jaringan komunikasi adalah proses serial dari pesan. Proses serial ini adalah suatu istilah komunikasi yang maksudnya selangkah demi selangkah atau dari orang kepada orang lain.

Dalam teori ini dapat melihat bagaimana suatu jaringan membentuk suatu pola komunikasi yang bisa menjalin Hubungan baik dalam suatu organisasi/perusaan Dan perencanaan pelaksanaan suatu program informasi komunikasi dan pemeliharaan hubungan karyawan biasanya harus terletak pada seksi hubungan karyawan dari bagian hubungan *General Manager* dengan karyawan Nasihat serta kerjasama manajemen dan staf, pelaksana yang melaksanakan hubungan personalia, karyawan, atau industri, harus diusahakan dalam menentukan tujuan, media, dan pesan dari program komunikasi.

2.6.2 Kerangka Pemikiran Konseptual

Dalam kerangka ini peneliti ingin mengetahui bagaimana pola komunikasi Organisasi yang dilakukan oleh *General Manager* dalam menjalin hubungan baik dengan karyawan di Radio Mara 106,7 FM.

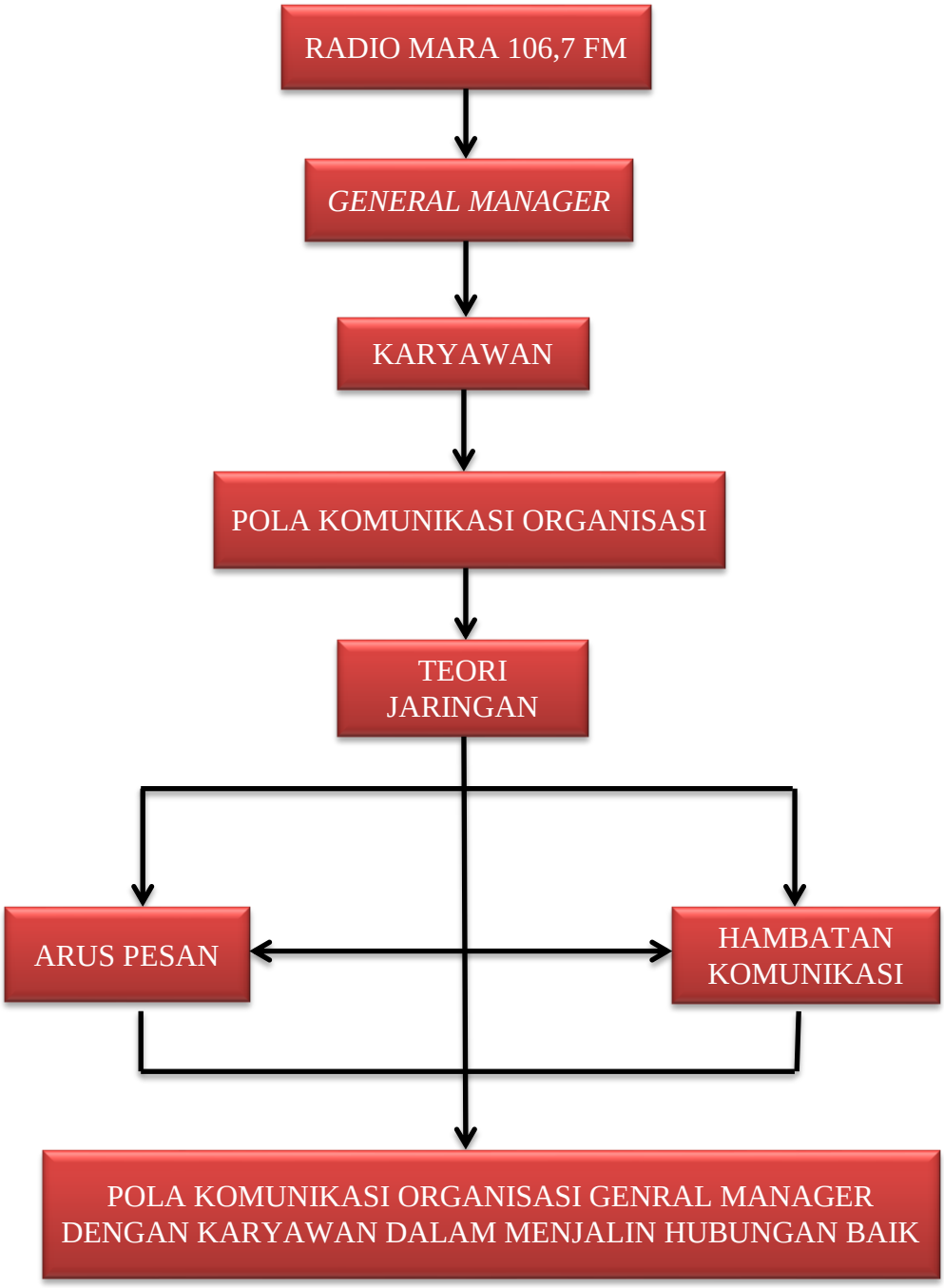
Pentingnya sebuah teori dalam penelitian yaitu untuk membantu memperkuat penelitian tersebut, teori yang digunakan peneliti yaitu teori jaringan. Maka dari itu peneliti menggunakan teori jaringan dimana teori jaringan ini tentang bagiamana seorang *General Manager* dalam menjalin hubungan dengan karyawan di suatu perusahan dengan berbagai macam situasi kondisi. Karena interaksi dapat melihat komunikasi kelompok yang salaing terhubung untuk membentuk seluruh jaringan organisasi.

Komunikasi dapat membantu organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada jaringan komunikasi. Tantangan dalam menentukan pola

komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat beberapa arah formal dan informal jaringan komunikasi dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan maka General manager Dan karyawan Radio Mara 106,7 FM Bandung melakukan komunikasi dengan menggunakan pola komunikasi yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Seperti yang sudah dijelaskan diatas, maka peneliti mencoba membantu memecahkan masalah yang sedang dihadapi yaitu seperti dari latar belakang maslah. Dengan begitu, peneliti mencoba mengaplikasikan kerangka pemikiran konseptualnya.

Gambar 2.1
Pola komunikasi Organisasi Aplikasi Penelitian



Sumber: *peneliti, 2014*