BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Studi Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang tengah peneliti lakukan sekarang ini dapat menjadi sumber referensi yang bahan acuan yang membantu penulis dalam merumuskan asumsi dasar untuk pengembangan kajian dan untuk menunjang pengembangan penelitian. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, pembanding dan memberi gambaran awal mengenai kajian terkait permasalahan dalam penelitian ini.

1. Ririn Gustiawati, UIN Syarif Hidayatullah Jakarta, 2013, judul skripsi "Pola Komunikasi antara Pimpinan dan Staff di Yayasan wakaf Khadijah Aisyah Pesanggarahan Jakarta Selatan. Penelitian ini bahwa pola komunikasi yang terjadi di Yayasan wakaf Khadijah Aisyah adalah komunikasi vertikal dimana komunikasi dilakukan oleh atasan terhadap bawahan dan sebaliknya dari bawahan kepada atasan. Perbedaan dengan penelitian ini adalah dimana pola komunikasi di PT Pindad dilakukan oleh Kepala Departemen Komunikasi Korporat dan Kepala Subdepartemen Komunikasi Korporat. Jadi informasi didapat dari berbagai sumber tidak hanya satu pimpinan.

2. Novia Cenvensius, Universitas Bina Nusantara, 2014, judul skripsi "Pola Komunikasi Internal PT. Swara Tanjungloka (English First Tanjung Duren) Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan". Penelitian ini dimaksudkan untuk mengkaji tentang pola komunikasi internal perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan. Untuk menjawab pola komunikasi tersebut peneliti menggunakan tiga rumusan masalah yaitu pola komunikasi ke atas (*upward communication*), pola komunikasi ke bawah (*downward communication*), pola komunikasi horizontal (*horizontal communication*). Pendekatan penelitian ini adalah kualitatif dan menggunakan metode deskriptif.. Informan yang dipilih untuk penelitian ini adalah Asisten *Central Manager*, *Marketing Coordinator* dan *Marketing Internal*. Data pada penelitian ini dikumpulkan melalui Wawancara Semistruktur, Observasi dan Dokumentasi. Perbedaan dengan penelitian ini adalah rumusan masalah tidak hanya arus pesan yang ada di perusahaan, tetapi adanya penambahan pada rumusan masalah yaitu proses komunikasi dan hambatan komunikasi. Dan informan penelitian yang dituju terfokus kepada Kepala Departemen Komunikasi Korporat dan Kepala Subdepartemen Komunikasi Korporat.
3. Yani Mulyani, Universitas Komputer Indonesia, 2014, judul skripsi "Pola Komunikasi Auditor Sertifikasi Balai Besar Bahan Dan Barang Teknik (B4T) Bandung (Studi Deskriptif Mengenai Pola Kominukasi Auditor Sertifikasi Balai Besar Bahan Dan Barang Teknik (B4T) Bandung Dalam Kegiatan Audit Eksternal Di PT. Multi Instrumentasi Bandung)". Dalam

penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi Auditor Sertifikasi Balai Besar Bahan Dan Barang Teknik (B4T) Bandung dalam kegiatan Audit Eksternal Di PT. Multi Instrumentasi Bandung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif. Pengumpulan data bersifat kualitatif dilakukan dengan teknik wawancara, observasi non partisipan, dokumentasi. Hasil dari penelitian ini adalah Bentuk komunikasi interpersonal adalah pelaksanaan kontak awal dengan auditee, komunikasi selama audit dan ketika pengumpulan dan verifikasi informasi atau wawancara. Bentuk Komunikasi Kelompok adalah permulaan audit eksternal / rapat internal dan perumusan temuan audit / rapat team audit pada saat pelaksanaan kegiatan audit lapangan. Komunikasi organisasi adalah opening meeting dan closing meeting ketika pelaksnaan audit di lapangan. Hambatan komunikasi yang terjadi dalam berupa hambatan semantik bahasa. Perbedaan dengan penelitian ini adalah bentuk komunikasi dilakukan di dalam perusahaan tidak lapangan, sehingga hasil dari penelitian akan memperlihatkan hasil yang berbeda dengan penelitian ini.

Tabel 2.1

Penelitian terdahulu

Aspek	Nama Peneliti		
	Ririn Gustiawati	Novia Cenvensius	Yani Mulyani
Tahun	2013	2014	2014
Universitas	UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Universitas Bina Nusantara	Universitas Komputer Indonesia
Judul Penelitian	**Pola Komunikasi antara Pimpinan dan Staf Di yayasan wakaf khadijah Aisyah Pesanggrahan Jakarta Selatan**	**Pola Komunikasi Internal PT. Swara Tanjungloka (English First Tanjung Duren) Dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Karyawan**	**Pola Komunikasi Auditor Sertifikasi Balai Besar Bahan Dan Barang Teknik (B4T) Bandung**
Jenis Penelitian	Kualitatif dengan metode penelitian deskriptif	Kualitatif dengan metode penelitian deskriptif	Kualitatif dengan metode penelitian deskriptif

Tujuan Penelitian	1. Untuk mengetahui bentuk komunikasi organisasi di Yayasan khadijah Aisyah. 2. Untuk mengetahui bagaimana pengambilan Keputusan dalam komunikasi organisasi diyayasan Wakaf Khadijah Aisyah.	1. Untuk mengetahui pola komunikasi ke atas (*upward communication*). 2. Untuk mengetahui pola komunikasi ke bawah (*downward communication*). 3. Untuk mengetahui pola komunikasi horizontal (*horizontal communication*).	1. Untuk Mengetahui Proses Komunikasi Dalam Kegiatan Audit Eksternal Sertifikasi (B4T). 2. Untuk Mengetahui Bentuk-Bentuk Komunikasi Dalam Kegiatan Audit Eksternal Sertifikasi (B4T). 3. Untuk Mengetahui Hambatan Komunikasi Dalam Kegiatan Audit Eksternal Sertifikasi (B4T). 4. Untuk Mengetahui Pola Komunikasi Dalam Kegiatan Audit Eksternal Sertifikasi (B4T).
Hasil Penelitian	Komunikasi yang dilakukan ialah dengan komunikasi internal yang terdiri dari komunikasi horizontal dan vertikal. Dalam pengambilan keputusan di yayasan ini dilakukan secara bersama sama hal ini bisa dilihat dari penjabaran 5 dimensi partisipasi membuat keputusan.	1. Pola komunikasi *upward* yang terjadi di dalam *EF* pada umumnya bersifat terbuka, dimana setiap karyawan diberikan kebebasan dalam mengeluarkan pendapatnya. 2. Pola komunikasi *downward* di *EF* berjalan lancar,	Pola Komunikasi auditor sertifikasi Balai Besar Bahan dan Barang Teknik (B4T) dalam kegiatan audit eksternal di PT. Multi Instrumentasi Bandung, yang didalamnya terdapat proses komunikasi dan bentuk komunikasi sudah berjalan sesuai dengan harapan, dalam kegiatan audit eksternal terdapat

	Pemimpin di yayasan ini menjadikan hal tersebut sebagai sarana yang objektif dan demokratis dalam mencapai sebuah mufakat dalam sebuah keputusan ,serta memberikan kesempatan kepada bawahan untuk menyampaikan pendapat demi kemajuan sekolah. Pola pengambilan keputusan dalam komunikasi organisasi di Yayasan wakaf Khadijah Aisyah bersifat demokratis, dimana pimpinan (kepala sekolah) memberikan ruang untuk bawahan (guru) untuk turut serta dalam membuat keputusan, sehingga keputusan bukan untuk pimpinan semata namun milik anggota organisasi.	baik di dalam pekerjaan, maupun di luar pekerjaan. 3. Pola komunikasi *horizontal* yang terjadi di *EF* sudah cukup efektif dan sesuai pada porsinya masing-masing, hanya saja masih ada beberapa hal yang tentunya harus lebih ditingkatkan lagi. 4. Hambatan komunikasi yang dirasakan para karyawan di *EF* Tanjung Duren adalah adanya kendala dalam berbahasa Inggris, terutama untuk berbicara dengan *native teachers*, dikarenakan *native teachers* merupakan guru asing dan tidak terlalu fasih dalam berbahasa Indonesia.	dua pola, Pola Komunikasi ketika persiapan audit adalah Pola Komunikasi linier dan Pola Komunikasi ketika audit eksternal di lapangan adalah Pola Komunikasi sirkular.

2.1.2 Tinjauan Tentang Komunikasi

2.1.2.1 Pengertian Komunikasi

Manusia adalah makhluk hidup dan makhluk sosial yang sangat perlu untuk melakukan komunikasi, karena hanya dengan komunikasi manusia dapat mengenal satu sama lain dan saling bertukar berbagai macam informasi. Komunikasi juga bertujuan untuk keberlangsungan hidup manusia, karena apabila tanpa ada suatu komunikasi, maka manusia tidak akan bisa untuk melangsungkan kehidupannya. Misalnya dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi, dimana komunikasi memiliki peranan penting dalam pencapaian tujuan organisasi. Di dalam kehidupan bermasyarakat komunikasi berperan sangat penting agar terjadi keserasian dan keharmonisan di dalam suatu lingkungan.

Di dalam buku karya Onong Uchjana Effendi yang berjudul "*Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek"* menjelaskan bahwa : "Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris *communication* berasal dari bahasa latin atau *communication* dan bersumber dari *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah satu makna. Jadi, jikadua orang terlibat dalam komunikasi, maka komunikasi akan terjadi atau berlangsung selama ada kesamaan makna mengenai apa yang dikomunikasikan, yakni baik si penerima maupun si pengirim sepaham dari suatu pesan tertentu." (Effendy, 2002:9).

Dalam pengertian khusus komunikasi, Hovland (Effendy, 2002:10) mengatakan bahwa"komunikasi adalah proses mengubah

perilaku orang lain (*Communications Is The Procces To Modify The Behaviour Of Other Individuals*)".

Selain itu terdapat juga beberapa pengertian tentang komunikasi dari beberapa ahli lainnya yaitu Everett M. Roger dalam buku Deddy Mulyana berpendapat bahwa, "komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada suatu penerima, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka." (Mulyana, 2008:69).

Pendapat ahli lain 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)

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 memberitahu atau

mempengaruhi orang lain, artinya komunikasi hanya dapat terjadi apabila didukung oleh adanya komponen atau elemen komunikasi yang diantaranya adalah sumber, pesan, media, penerima dan efek.

2.1.2.2 Fungsi Komunikasi

Fungsi dari komunikasi menurut Riswandi dalam bukunya yang berjudul "Ilmu Komunikasi" yaitu:

1. Fungsi komunikasi sosial
   a. Membangun konsep diri. Konsep diri ialah pandangan kita tentang siapa diri kita yang diperoleh dari informasi yang diberikan orang lain kepada kita.
   b. Pernyataan eksistensi diri. Orang berkomunikasi menunjukkan bahwa dirinya eksis. Ketika kita berbicara atau berkomunikasi dengan orang lain, baik verbal maupun nonverbal, ini menunjukkan bahwa diri kita eksis atau ada.
   c. Untuk kelangsungan hidup, memupuk hubungan dan mencapai kebahagiaan. (Riswandi, 2009 : 13-16)
2. Fungsi komunikasi ekspresif

   Komunikasi ekspresif tidak otomatis bertujuan mempengaruhi orang lain, namun dapat dilakukan sejauh komunikasi tersebut menjadi instrumen untuk menyampaikan perasaan-perasaan kita. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal. (Riswandi, 2009 : 18).

3. Fungsi komunikasi ritual

Komunikasi ritual biasanya dilakukan secara kolektif. Seringkali komunikasi bersifat ekspresif, artinya menyatakan perasaan terdalam seseorang. Adakalanya pula bersifat mistik dan seringkali perilaku orang-orang dalam komunitas tersebut sulit dimengerti dan dipahami oleh orang-orang yang ada diluar komunitas.

Komunikasi ritual ini bisa jadi akan tetap ada sepanjang zaman, karena ia merupakan kebutuhan manusia, meskipun bentuknya berubah-ubah demi pemenuhan kebutuhan dirinya sebagai makhluk individu, makhluk sosial dan salah satu bagian dari alam semesta. (Riswandi, 2009 : 19-21)

4. Fungsi komunikasi instrumental

Komunikasi instrumental mempunyai beberapa tujuan umum, yaitu:

a. Menginformasikan.
b. Mengajar.
c. Mendorong.
d. Mengubah sikap, keyakinan dan perilaku.
e. Menggerakkan tindakan.
f. Menghibur. (Riswandi, 2009 : 21)

2.1.2.3 Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi dijelaskan menurut Onong Uchjana Effendy dalam bukunya "Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktek", dimana fungsi komunikasi yaitu:

a. Perubahan sikap *(attitude change*)
b. Perubahan pendapat *(opinion change*)
c. Perubahan perilaku (*behavior change)*
d. Perubahan sosial (*social change*) (Effendy, 2007 : 8)

2.1.2.4 Unsur-Unsur Komunikasi

Dari berbagai pengertian komunikasi yang telah ada, tampak adanya sejumlah komponen atau unsur yang dicakup, yang merupakan persyaratan terjadinya komunikasi. Komponen atau unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

a. Sumber

   Semua peristiwa komunikasi akan melibatkan sumber sebagai pembuat atau pengirim informasi. Dalam komunikasi antar manusia, sumber bisa terdiri dari satu orang, tetapi bisa juga dalam bentuk kelompok, misalnya partai, organisasi, atau lembaga. Sumber sering disebut pengirim, komunikator atau dalam bahasa inggrisnya disebut *source, sender*, atau *encoder*.

b. Pesan

Pesan yang dimaksud dalam proses komunikasi adalah sesuatu yang disampaikan pengirim kepada penerima. Pesan dapat disampaikan dengan cara tatap muka atau melalui media komunikasi. Isinya bisa berupa ilmu pengetahuan, hiburan, informasi, nasihat atau propaganda. Dalam bahasa inggris pesan biasanya diterjemahkan dengan kata *message, content* atau *information*.

c. Media

Media yang dimaksud disini adalah alat yang digunakan untuk memindahkan pesan dari sumber kepada penerima. Terdapat beberapa pendapat mengenai saluran atau media. Ada yang menilai bahwa media bisa bermacam-macam bentuknya, misalnya dalam komunikasi antar pribadi panca indera dianggap sebagai media komunikasi.

d. Penerima

Penerima adalah pihak yang menjadi sasaran pesan yang dikirim oleh sumber. Penerima bisa terdiri dari satu orang atau lebih, bisa dalam bentuk kelompok, partai atau negara. Penerima biasa disebut dengan berbagai macam istilah, seperti khalayak, sasaran, komunikan, atau dalam bahasa inggris disebut *audience* atau *receiver*. Dalam proses komunikasi telah dipahami bahwa keberadaan penerima adalah akibat karena adanya sumber. Tidak ada penerima jika tidak ada sumber.

e. Pengaruh

Pengaruh atau efek adalah perbedaan antara apa yang dipikirkan, dirasakan dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan, sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan.

f. Tanggapan Balik

Ada yang beranggapan bahwa umpan balik sebenarnya adalah salah satu bentuk daripada pengaruh yang berasal dari penerima. Akan tetapi sebenarnya umpan balik bisa juga berasal dari unsur lain seperti pesan dan media, meski pesan belum sampai pada penerima. Misalnya sebuah konsep surat yang memerlukan perubahan sebelum dikirim, atau alat yang digunakan untuk menyampaikan pesan itu mengalami gangguan sebelum sampai ke tujuan. Seperti itu menjadi tanggapan balik yang diterima oleh sumber.

Berdasarkan komponen-komponen tersebut Effendy (2006:6) menyebutkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu.

Sedangkan menurut Deddy Mulyana (2007:79) komponen komunikasi merupakan unsur terpenting yang terdiri atas lima unsur meliputi:

1. Unsur Dasar Komunikasi

   Dalam komunikasi, harus mempunyai komunikator, pesan, saluran komunikasi. Metode komunikasi, komunikan, lingkungan, dan umpan balik.

2. Sumber dan sasaran komunikasi

   Sumber komunikasi adalah komunikator yang berperan dalam membentuk kesamaan persepsi dengan pihak lain yang dalam hal ini adalah sasaran, memformulasikan pesan, menggunakan lambang, dan menginterpretasikan pesan dalam pola pemahaman kontekstual. Sasaran adalah penerima pesan yang menerjemahkan pesan disesuaikan dengan pengalaman dan pengertian dari komunikan.

3. Bentuk Komunikasi

   Pelaksanaan kegiatan komunikasi pada prinsipnya disesuaikan dengan kebutuhan sasaran yang akan membuat jalinan komunikasi. Jaringan komunikasi disesuaikan dengan kebutuhan akan mewujudkan bentuk komunikasi yang menggambarkan proses dan pelaksanaan pelaksanaan komunikasi tersebut. Bentuk komunikasi yang akan terjadi berdasarkan kebutuhan terdiri atas komunikasi pribadi, komunikasi kelompok, dan komunikasi massa.

4. Teknik komunikasi

   Ada berbagai teknik komunikasi, di antaranya adalah jurnalisme, hubungan masyarakat, periklanan, pameran persahabatan, propaganda, dan iklan masyarakat.

2.1.2.5 Proses Komunikasi

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Menurut Onong Uchjana Effendi, Proses komunikasi dalam bukunya Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek, proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap, yakni :

1. Proses komunikasi secara primer, Proses ini 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 dan atau perasaan komunikator kepada komunikan.
2. Proses komunikasi secara sekunder, adalah proses penyampaian pesan oleh seorang komunikator kepada komunikan dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama. Seseorang menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan banyak lagi media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi.
3. 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 ke dalam bentuk lambing.

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 di mana komunikan menetapkanmakna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

f. *Receiver*: Komunikan yang menerima pesan dari komunikator

g. *Response*: Tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterima 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 (Effendi, 1993:33).

2.1.2.6 Tipe Komunikasi

Joseph A. DeVito seorang profesor komunikasi di City University of New York dalam bukunya *Communicology* (1982) membagi komunikasi atas empat macam, yakni Komunikasi Antar Pribadi, Komunikasi Kelompok Kecil, Komunikasi Publik dan Komunikasi Massa.

R. Wayne Pace dengan teman-temannya dari Brigham Young University dalam bukunya *Techniques for Effective Communication* (1979) membagi komunikasi atas tiga tipe, yakni komunikasi dengan diri sendiri, komunikasi antarpribadi serta komunikasi khalayak.

a. Komunikasi dengan Diri Sendiri (*Intrapersonal Communication)* Komunikasi dengan diri sendiri adalah proes komunikasi yang terjadi di dalam diri individu, atau dengan kata lain proses berkomunikasi dengan diri sendiri.
b. Komunikasi Antarpribadi (*Interpersonal Communication)* Komunikasi antarpribadi yang dimaksud disini ialah proses komunikasi yang berlangsung antara dua orang atau lebih secara tatap muka, seperti yang dinyatakan R. Wayne Pace (1979) bahwa "*Interpersonal communication is communication involving two or more people in a face to face setting*".
c. Komunikasi Publik (*Public Communication*), bisa disebut komunikasi pidato, komunikasi kolektif, komunikasi retorika, *public speaking,* dan komunikasi khalayak (*audience*

communication). Apapun namanya, komunikasi public menunjukan suatu proses komunikasi di mana pesan-pesan disampaikan oleh pembicara dalam situasi tatap muka di depan khalayak yang lebih besar.

d. Komunikasi Massa, dapat didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berlangsung di mana pesannya dikirm dari sumber yang melembaga pada khalayak yang sifatnya massal melalui alat-alat yang bersifat mekanis seperti radio, televisi, surat kabar, dan film.

2.1.2.7 Sifat Komunikasi

Dalam buku "*Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek"* Onong Uchana Effendy, menjelaskan bahwa komunikasi memiliki sifat yaitu:

1. Tatap Muka (*face to face*)
2. Bermedia (*mediated*)
3. Verbal (*verbal*): Lisan, Tulisan
4. Non Verbal (Non-verbal): Gerakan/isyarat badaniah (*gestural*), Bergambar (*pictural*). (Effendy, 2002:7)

2.1.2.8 Hambatan Komunikasi

Menurut Onong Uchjana Effendy dalam bukunya "Dinamika Komunikasi", faktor-faktor penghambat komunikasi adalah :

1. Hambatan Sosio-Psikologis
2. Hambatan Semantik

Gangguan jenis ini bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak. Gangguan semantik tersaring ke dalam pesan melalui penggunaan bahasa. Lebih banyak kekacauan mengenai pengertian suatu istilah atau konsep yang terdapat pada komunikator, akan lebih banyak gangguan semantik dalam pesannya. Gangguan ini terjadi dalam salah pengertian.

3. Hambatan Mekanis

Hambatan yang disebabkan oleh saluran komunikasi atau kegaduhan yang bersifat fisik. Menurut Onong Uchjana Effendy dalam buku "Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi". Ada beberapa hal yang merupakan hambatan komunikasi yang harus menjadi perhatian bagi komunikator bila ingin komunikasinya sukses, yaitu:

1. Gangguan

   Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi yaitu Gangguan Semantik dan Gangguan Mekanik.

2. Kepentingan

   Kepentingan atau interst akan membuat seseorang selektif dalam menganggapi atau menghayati pesan. Orang hanya akan memperhatikan perangsang (stimulus) yang ada hubungannya dengan kepentingannya. Effendi (1981: 43)

3. Motivasi terpendam

   Motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai benar dengan keinginan, kebutuhan, dan kekurangannya.

Semakin sesuai komunikasi dengan motivasi seseorang semakin besar kemungkinan komunikasi itu dapat diterima dengan baik oleh pihak yang bersangkutan. Sebaliknya, komunikan akan mengabaikan suatu komunikasi yang tak sesuai dengan motivasinya.

4. Prasangka

   Prasangka berkaitan dengan persepsi orang tentang seseorang atau kelompok lain, dan sikap serta perilakunya terhadap mereka. Persepsi adalah pengalaman objek pribadi, peristiwa faktor dari hambatan: personal dan situasional.

2.1.2.9 Konteks Komunikasi

Komunikasi tidak berlangsung dalam suatu ruangan hampa sosial, melainkan dalam suatu konteks atau situasi tertentu. Menurut Deddy Mulyana (2007:77) Secara luas konteks disini berarti semua faktor di luar orang-orang yang berkomunikasi yang terdiri dari :

1. Aspek bersifat fisik: seperti iklim, suhu, cuaca, bentuk ruangan, warna dinding, tempat duduk, jumlah peserta komunikasi dan alat untuk menyampaikan pesan.
2. Aspek psikologis: seperti sikap, kecenderungan, prasangka dan emosi para peserta komunikasi.
3. Aspek sosial: seperti norma kelompok, nilai sosial, dan karakteristik budaya.

4. Aspek waktu: yakni kapan berkomunikasi (hari apa, jam berapa, pagi, siang, sore, malam).

Indikator paling umum untuk mengklasifikasikan komunikasi berdasarkan konteks atau tingkatannya adalah jumlah peserta yang terlibat dalam komunikasi. Maka dikenalah komunikasi intrapribadi, komunikasi diadik, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok, komunikasi publik, komunikasi organisasi dan komunikasi massa.

2.1.3 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.1.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Komunikasi Organisasi adalah proses dimana pertukaran pesan dalam suatu jaringan yang tersusun secara sistematis, memiliki jenjang hierarkis, yang saling bergantung satu sama lainnya untuk mengawasi lingkungan yang selalu berubah.

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. 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).

2.1.3.2 Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

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).

2.1.3.3 Penggolongan Komunikasi Organisasi

Komunikasi senantiasa muncul dalam proses organisasi, karena komunikasilah yang memungkinkan orang untuk mengkoordinir kegiatan

mereka untuk mencapai tujuan bersama, tetapi komunikasi itu tidak hanya menyampaikan informasi atau mentransfer makna saja. Tetapi orang atau individu membentuk makna dan mengembangkan harapan mengenai apa yang sedang terjadi antara satu sama lain melalui pertukaran simbol.

Dengan adanya komunikasi yang harmonis, maka unsur-unsur yang ada dalam organisasi tercipta saling pengertian dan saling memahami diantara mereka. Pada saat itulah prasangka, beda pengertian, beda pendapat dan konflik dapat dihindari dan dapat diminimalisir sekecil mungkin. Ada lima penggolongan komunikasi dalam organisasi yang biasa dipakai, yaitu :

1. Komunikasi Lisan dan Tertulis

   Dasar penggolongan komunikasi lisan dan tertulis ini adalah bentuk pesan yang akan disampaikan. Keuntungan terbesar dari komunikasi lisan adalah kecepatannya, artinya ketika orang melakukan tindak komunikasi dengan orang lain, pesan dapat disampaikan dengan segera. Keuntungan kedua adalah munculnya umpan balik yang segera.Dan keuntungan yang ketiga adalah memberi kesempatan kepada pengirim pesan untuk mengendalikan situasi. Jika orang memiliki kemampuan berbicara yang baik, memungkinkan pesan-pesan yang disampaikan akan menjadi lebih jelas dan cukup efektif untuk dapat diterima oleh *receiver*.

   Pada komunikasi tertulis, keuntungannya adalah bahwa ia bersifat permanen, karena pesan-pesan organisasional yang disampaikan

dilakukan secara tertulis. Selain itu, catatan-catatan tertulis juga mencegah orang untuk melakukan penyimpangan terhadap gagasan-gagasan yang orang sampaikan. Dengan kata lain, ada jaminan bahwa apa yang orang katakan adalah apa yang akan diterima *receiver*.

2. Komunikasi Verbal dan Non Verbal

   Komunikasi verbal adalah komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan bahasa secara lisan.Sedangkan komunikasi non verbal adalah komunikasi tanpa kata atau komunikasi yang menggunakan isyarat.

3. Komunikasi Horizontal dan Komunikasi Vertikal

   Penggolongan komunikasi ini didasarkan pada arah aliran atau arus komunikasi didalam suatu organisasi dengan tujuan menyampaikan pesan atau informasi.

   a. Komunikasi Horizontal merupakan tindak komunikasi yang berlangsung diantara sesama anggota yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah : memperbaiki koordinasi tugas; upaya pemechan masalah; saling berbagi informasi; upaya memecahkan konflik; membina hubungan melalui kegiatan bersama.

   b. Komunikasi Vertikal

      Komunikasi vertikal terdiri dari *upward communication* dan *downward communication*. *Upward communication* terjadi

ketika bawahan mengirim pesan kepada atasannya yang berupa penyampaian informasi tentang pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan, penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan, penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan, dan penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya. Sedangkan *downward communication* merupakan komunikasi yang berlangsung ketika orang-orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya yang berupa pemberian atau penyampaian instruksi kerja, penjelasan dari dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan, penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku, dan pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.

c. 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. Dilain hal komunikasi diagonal kadang terjadi menyimpang dari jalur

prosedur birokrasi, misal seorang pegawai suatu unit mengeluhkan masalah pekerjaan kepada kepala unit lain.

4. Komunikasi Organisasi Formal dan Informal

Komunikasi dalam organisasi juga dapat digolongkan menjadi komunikasi organisasi formal dan komunikasi organisasi informal. Komunikasi organisasi formal merupakan proses komunikasi yang mengikuti jalur hubungan formal yang tergambar dalam susunan atau struktur organisasi. Sedangkan komunikasi organisasi informal adalah proses komunikasi dimana arus informasinya sesuai dengan kepentingan dan kehendak masing-masing pribadi yang ada dalam organisasi tersebut.

5. Komunikasi Satu Arah dan Dua Arah

Jenis komunikasi satu arah ini menghilangkan kesempatan untuk memperoleh penjelasan dan konfirmasi, jenis komunikasi ini hanya menekankan penyampaian pesan. Komunikasi satu arah cepat penyampaiannya, dan menghemat waktu dan biaya.Pada komunikasi ini komunikan tidak mempunyai kesempatan untuk mempertanyakan informasi yang dikirimkan sehingga dapat melindungi atau menutupi kesalahan yang mungkin dilakukan, sehingga komunikan dibiarkan dalam keadaan ketidakjelasan.Komunikasi dua arah mempunyai suatu sistem umpan balik mempunyai suatu sistem umpan balik yang terpasang tetap didalamnya, yang memungkinkan komunikator dapat

memperoleh umpan balik pesan yang disampaikan. Jenis komunikasi ini menjamin informasi dan penjelasan lebih lanjut akan diberikan dan tersedia setiap saat jika dibutuhkan. “Namun komunikasi ini berjalan lambat karena memakan waktu, dan kemungkinan kurang efisien karena dapat memberikan kepuasan yang berlebihan kepada penerima pesan pesan yang mempunyai kesempatan untuk memahmi pesan yang dikirimkan sepenuhnya”. (Masmuh, 2010 : 7-22)

2.1.3.4 Hambatan-Hambatan Komunikasi Organisasi

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)

2.1.4 Tinjauan Tentang Pola Komunikasi

Menurut R.Wayne Pace & Don F. Faules (1993) yang diterjemahkan Oleh Deddy Mulyana (2006:174), "Meskipun organisasi formal amat mengandalkan proses berurutan umum untuk menyebarkan informasi, pola khusus aliran informasi berkembang dari kontak antarpersona yang teratur dan cara-cara rutin pengiriman dan penerimaan pesan. Katz dan Kahn (1966) menunjukkan bahwa pola atau keadaan urusan yang teratur mensyaratkan bahwa komunikasi di antara para anggota sistem tersebut dibatasi. Sifat asal organisasi mengisyaratkan pembatasan mengenai siapa berbicara kepada siapa.

Burgess (1969) mengamati bahwa karakter komunikasi yang ganjil dalam organisasi adalah bahwa "pesan mengalir menjadi teratur sehingga kita dapat berbicara tentang jaringan atau struktur komunikasi". Ia juga menyatakan bahwa organisasi formal mengendalikan struktur komunikasi dengan menggunakan sarana tertentu seperti penunjukan otoritas dan hubungan-hubungan kerja, penetapan kantor, dan fungsi-fungsi komunikasi khusus". (R.Wayne Pace & Don F. Faules (1993)

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

Proses komunikasi merupakan rangkaian dari aktivitas menyampaikan pesan sehingga diperoleh feedback dari penerima pesan. Dari proses komunikasi, akan timbul pola, model, bentuk dan juga bagian-bagian kecil yang berkaitan erat dengan proses komunikasi. Di sini akan diuraikan proses komunikasi yang sudah masuk dalam kategori pola komunikasi yaitu pola komunikasi linear dan pola komunikasi sirkular.

1. **Pola Komunikasi Linear**

   Linear disini mengandung makna lurus yang berarti perjalanan dari satu titik ke titik lain secara lurus, yang berarti penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan sebagai titik terminal. Jadi dalam proses komunikasi ini biasanya terjadi dalam komunikasi tatap muka (*face to face*), tetapi juga adakalanya komunikasi bermedia. Dalam proses komunikasi ini pesan yang disampaikan akan efektif apabila ada perencanaan sebelum melaksanakan komunikasi.

2. **Pola Komunikasi Sirkular**

   Secara harfiah berarti bulat, bundar atau keliling. Dalam proses sirkular itu terjadinya feedback atau umpan balik, yaitu terjadinya arus dari komunikan ke komunikator, sebagai penentu utama keberhasilan komunikasi. Dalam pola komunikasi yang seperti ini proses komunikasi berjalan terus yaitu adaya umpan balik antara komunikator dan komunikan.

Dari uraian di atas dapat penulis simpulkan bahwa Pola Komunikasi adalah suatu proses komunikasi yang efektif yang digunakan oleh

komunikator untuk menyampaikan suatu hal kepada komunikan agar didapat saling pengertian antara keduanya, sehingga segala informasi atau pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik dan dipahami.

Menurut Wayne Pace dan Don Faules dalam buku Komunikasi Organisasi, bahwa arah aliran informasi formal ada empat macam, yaitu :

1. Komunikasi ke Bawah

   Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Katz dan Kahn 1966):

   a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
   b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
   c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi
   d. Informasi mengenai kinerja pegawai
   e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

   Ada enam kriteria yang sering digunakan untuk memilih metode penyampaian informasi kepada para pegawai (Level & Galle 1988).

   a. Ketersediaan
   b. Biaya
   c. Pengaruh
   d. Relevansi
   e. Respons
   f. Keahlian

2. Komunikasi ke Atas

   Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia). Komunikasi ke atas penting karena beberapa alasan:

   a. Berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma, 1979).
   b. Memberitahukan kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dan seberapa baik penerimaannya (Planty & Machaver, 1952)
   c. Memungkinkan mendorong keluh kesah sehingga penyelia tahu persoalan yang mengganggu terkait operasi.
   d. Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran.
   e. Mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
   f. Membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam pekerjaan mereka.

3. Komunikasi Horisontal

   Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama

dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Penelitian dan pengalaman menyatakan bahwa komunikasi horisontal muncul paling sedikit karena enam alasan berikut :

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
3. Untuk memecahkan masalah
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama
5. Untuk mendamaikan, berunding dan menengahi perbedaan
6. Untuk menumbuhkan dukungan antar persona

Komunikasi horisontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagi wilayah tanggung jawab. Hambatan-hambatan pada komunikasi horisontal banyak persamaannya dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Ketiadaaan kepercayaan diantara rekan-rekan kerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber daya dapat mengganggu komunikasi pegawai yang sama tingkatnya dalam organisasi dalam sesamanya.

4. Komunikasi Lintas Saluran

Spesialis staf (*staff specialists*) biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan

jabatan. Unit pelatihan dan pengembangan, misalnya, berhubungan dengan produksi, penjualan, relasi industri, pembelian, penelitian, dan teknik juga dengan pelanggan, untuk pelatihan pelanggan. Keith Davis (1967) mengamati bahwa "hasilnya baik dan buruk. Komunikasi ke atas dan ke bawah cenderung disempurnakan, tetapi manajemen yang lebih rendah sering menunggu dengan gelisah dan khawatir bahwa mereka dilewati atau dikritik tanpa mendapat kesempatan untuk menjawab". Fayol (1916- 1940) menunjukkan bahwa komunikasi lintas saluran merupakan hal yang pantas, bahkan perlu pada suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat rendah dalam suatu saluran. Pentingnya komunikasi lintas saluran dalam organisasi mendorong Keith Davis (1967) untuk menyatakan bahwa penerapan tiga prinsip berikut akan memperkokoh peranan komunikasi spesialis staf:

a. Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi
b. Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka
c. Manajemen harus menyadari peranan spesialis staf dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi

Komunikasi Informal, Pribadi Atau Selentingan

Informasi informal/personal muncul dari interaksi diantara orang-orang, informasi ini mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga, dan jaringannya digolongkan sebagai selentingan (*grapevine*). Kiasan ini tampaknya sesuai; grapevine terlihat tumbuh dan menjalar ke segala arah,

menangkap dan menyembunyikan buahnya di bawah kerimbunan dedaunan, nyaris menantang penyelidikan. Dalam istilah komunikasi, selentingan digambarkan sebagai "metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa" (Stein 1967). Sifat-sifat selentingan digambarkan oleh W. L. Davis & O'Connor (1977) sebagai berikut:

1. Selentingan berjalan melalui interaksi mulut ke mulut.
2. Bebas dari kendala-kendala organisasi dan posisi.
3. Selentingan menyebarkan informasi dengan cepat.
4. Digambarkan sebagai suatu "rantai kelompok" karena setiap orang yang menyampaikan selentingan cenderung mengabarkannya ke dalam kelompok daripada seorang saja.
5. Para peserta dalam jaringan kerja selentingan cenderung menjalankan satu dari tiga peranan : penghubung, penyendiri, pengakhir atau *dead enders*.
6. Cenderung merupakan produk suatu situasi.
7. Semakin cepat seseorang tahu suatu situasi, semakin cepat ia menyebarkannya.
8. Bila suatu informasi yang disampaikan pada seseorang menarik perhatiannya, besar kemungkinan ia menyampaikan informasi tersebut pada yang lain.
9. Aliran utama informasi dalam selentingan cenderung terjadi dalam kelompok-kelompok fungsional .

10. Umumnya, 75 – 90 % dari rincian pesan yang disampaikan oleh selentingan adalah cermat.
11. Informasi selentingan biasanya tidak lengkap, menghasilkan kesalahan interpretasi bahkan bila rinciannya cermat.
12. Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi.

2.1.5 Tinjauan Tentang Pimpinan

Kepemimpinan memiliki pengertian yang bervariasi. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budaya. Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktifitas-aktifitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Ada beberapa faktor yang dapat menggerakan orang, yaitu karena ancaman, penghargaan, otoritas, dan bujukan. Kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses pengarahan dan mempengaruhi aktifitas-aktifitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu : (1) kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut, (2) kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara seimbang. Karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya, (3) adanya

kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara. Oleh karena itu, kepemimpinan itu pada hakikatnya adalah :

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

2.1.6 Tinjauan Tentang Departemen Komunikasi Korporat / HUMAS/ *Public Relations*

2.1.6.1 Pengertian *Public Relations*

Pada dasarnya tujuan yang hendak dicapai *public relations* diantaranya adalah mengembangkan *goodwill* dan memperoleh opini publik yang *favorable image* atau menciptakan kerjasama berdasarkan hubungan yang baik dengan berbagai publik.

Sedangkan tujuan umum dari program kerja dan berbagai aktivitas publik relations atau humas adalah bagaimana upaya menciptakan hubungan harmonis antara organisasi atau perusahaan yang diwakilinya dengan publiknya atau stakeholder-sasaran khalayak yang terkait-pada akhir tujuannya diharapkan akan tercipta citra positif (*good image*), kemauan yang baik (*good will*), saling menghargai (*mutual appreciation*), saling timbul pengertian (*mutual understanding*), toleransi (*tolerance*) antara kedua belah pihak yang terkait dan sebagainya (Ruslan,1998;133)

2.1.6.2 Ciri-ciri *Public Relations*

Menurut Onong U. Effendy, dalam buku nya *Human Relations* dan *Public Relations*, ciri dari *Public Relations* adalah sebagai berikut:

1. *Public Relations* adalah kegiatan komunikasi dalam suatu organisasi yang berlangsung dua arah secara timbal balik.
2. *Public Relations* merupakan penunjang tercapainya tujuan yang

ditetapkan oleh manajemen suatu organisasi dan publik yang menjadi sasarannya. Baik itu publik internal maupun publik eksternal.

2.1.6.3 Tujuan *Public Relations*

Operasionalisasi *Public Relations* adalah membina hubungan yang baik dan harmonis dengan publik dan mencegah terjadinya rintangan psikologi, baik yang timbul dari pihak organisasi ataupun dari pihak luar. (Effendy,1999;31).

Pada dasarnya tujuan yang ingin dicapai oleh *public relations* mengembangkan *goodwill* dan menciptakan hubungan kerja sama dengan berbagai publik. Menurut Dimock Marshall.CS tujuan PR dibagi menjadi 2, yaitu:

a. Secara Positif

   Berusaha untuk mendapatkan dan menambah penilaian dan *goodwill* suatu organisasi atau badan.

b. Secara Defensif

   "Berusaha untuk membela diri terhadap massa yang bernada negatif, bilamana diserang dan serangan itu kurang wajar. Padahal organisasi kita tidak salah, dengan demikian tindakan ini adalah salah satu aspek penjagaan atau pertahanan". (Yulianita, 2005:42)

Yulianita dalam bukunya "Dasar-dasar *Public Relations"*, mengatakan ada empat hal yang prinsip dari tujuan *public relations* yakni:

1. Menciptakan citra yang baik

2. Memelihara citra yang baik
3. Meningkatkan citra yang baik
4. Memperbaiki citra jika citra organisasi kita menurun/rusak.

2.1.6.4 Proses *Public Relations*

Dalam melaksanakan kegiatan Public Relations tersebut, dikenal tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan yang efektif. Tahapan-tahapan tersebut merupakan pola kegiatan komunikasi atau proses *Public Relations*. Adapun tahapan-tahapan itu menurut Cutlip dan Center dalam Rachmadi (2001 : 111) dibagi ke dalam empat tahap, yaitu :

1. Penemuan Fakta (*Fact Finding*)

   Tahap ini merupakan tahap dimana kegiatannya lebih difokuskan untuk mengetahui apakah situasi dan pendapat dalam masyarakat (opini publik) terhadap suatu langkah yang akan diambil, maupun yang sedang dilaksanakan itu dapat menunjang atau justru malah akan menghambat kegiatan organisasi atau perusahaan. Data-data dan fakta dapat diperoleh melalui survei pendapat, baik yang bersifat internal public maupun yang bersifat eksternal publik dengan menggunakan beberapa pendekatan.

2. Perencanaan (*Planning*)

   Perencanaan atau planning merupakan bagian penting dalam usaha memperoleh opini publik yang menguntungkan. Perencanaan ini merupakan bidang yang cukup penting bagi pihak *Public Relations*,

karena merupakan bagian yang sangat menentukan bagi keberhasilan tujuan organisasi, terutama tujuan *Public Relations* itu sendiri. Tugas *Public Relations* yaitu menghubungkan kegiatan komunikasi dengan kepentingan perusahaan.

3. Komunikasi

   Pada tahap komunikasi ini, yaitu merupakan penyampaian informasi secara aktif kepada publik, baik publik internal maupun publik eksternal mengenai apa yang telah disusun dan juga diprogramkan. Pada proses penyampaian informasi Public Relations menggunakan berbagai bentuk, jenis, dan juga teknik komunikasi agar dapat mencapai efek tertentu seperti yang diharapkan.

4. Evaluasi (*Evaluations*)

   Setelah komunikasi dilaksanakan, maka perusahaan pastinya tertarik untuk mengetahui dampak atau pengaruh dari tahap komunikasi terhadap publiknya. Untuk mengetahuinya, maka dilakukanlah evaluasi atau *evaluations*. Evaluasi sendiri adalah tahap terakhir kegiatan *Public Relations* dari ketiga kegiatan lain yang sudah disebutkan di atas. Tujuan utama dari evaluasi adalah untuk mengetahui apakah kegiatan *Public Relations* benar-benar dilaksanakan menurut rencana hasil penelitian berdasarkan hasil dari penelitian atau tidak. Jadi, tahapan evaluasi sangat penting, karena tanpa adanya penilaian, maka tidak akan diketahui sampai dimana

kelancaran kegiatan *Public Relations* yang telah dilakukan oleh perusahaan.

2.1.7 Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

2.1.7.1 Pengertian Kinerja Karyawan

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

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

Sedangkan pengertian kinerja menurut Mahsun (2006:25) adalah gambaran mengenai pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan dalam

mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *Strategic Planning* suatu organisasi.

Pengertian lain tentang kinerja menurut Milner (1990) dalam bukunya Sutrisno (2004:170) adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya. Setiap harapan mengenai bagaimana seseorang harus berperilaku dalam melaksanakan tugas, berarti menunjukan suatu peran dalam organisasi.

Keberhasilan organisasi tergantung pada kinerja para pelaku organisasi bersangkutan. Oleh karena itu, setiap unit kerja dalam suatu organisasi harus dinilai kinerjanya agar kinerja sumberdaya manusia yang terdapat dalam unit-unit dalam suatu organisasi dapat dinilai secara obyektif.

2.1.7.2 Manfaat Dan Tujuan Kinerja Karyawan

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

a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik.
g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan.
i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*).

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

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

2.1.7.3 Penilaian Kinerja Karyawan

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

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

pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisior untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

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

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran yang melatar belakangi penelitian ini, dalam kerangka pemikiran ini peneliti akan mencoba menjelaskan masalah pokok penelitian, penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian.

Penelitian ini didasari pula pada Pola Komunikasi Kepala Departemen Komunikasi Korporat PT Pindad (Persero) dengan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dalam penelitian ini pola komunikasi sebagai fokus dan penelitian ini menjelaskan sub fokus yaitu proses komunikasi, hambatan komunikasi dan arus pesan yang akan dikaji berdasarkan Teori Jaringan.

Kerangka pemikiran disini berisi tentang penggunaan teori-teori pendukung yang berkaitan dengan penelitian. Teori tersebut bertujuan untuk menggiring dan memfokuskan masalah yang akan diteliti oleh peneliti.

2.2.1 Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah bagaimana komunikator menyampaikan pesan kepada komunikannya, sehingga dapat menciptakan suatu persamaan

makna antara komunikan dengan komunikatornya. Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif (sesuai dengan tujuan komunikasi pada umumnya). Proses komunikasi, banyak melalui perkembangan. (Effendy, 2000 : 31)

Komunikasi merupakan suatu proses yang mempunyai komponen dasar sebagai berikut yaitu pengiriman pesan, penerimaan pesan, dan pesan perilaku yang bertujuan untuk komunikasi yang efektif demi kelancaran Kepala Departemen Komunikasi Korporat dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

2.2.2 Hambatan Komunikasi

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. Menurut Onong Uchjana Effendy dalam bukunya “Dinamika Komunikasi”, faktor-faktor penghambat komunikasi adalah :

4. Hambatan Sosio-Psikologis
5. Hambatan Semantik

   Gangguan jenis ini bersangkutan dengan pesan komunikasi yang pengertiannya menjadi rusak. Gangguan semantik tersaring ke dalam pesan melalui penggunaan bahasa. Lebih banyak kekacauan mengenai pengertian suatu istilah atau konsep yang terdapat pada

komunikator, akan lebih banyak gangguan semantik dalam pesannya. Gangguan ini terjadi dalam salah pengertian.

6. Hambatan Mekanis

Hambatan yang disebabkan oleh saluran komunikasi atau kegaduhan yang bersifat fisik. Menurut Onong Uchjana Effendy dalam buku "Ilmu, Teori, dan Filsafat Komunikasi". Ada beberapa hal yang merupakan hambatan komunikasi yang harus menjadi perhatian bagi komunikator bila ingin komunikasinya sukses, yaitu:

5. Gangguan

Ada dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi yaitu Gangguan Semantik dan Gangguan Mekanik.

6. Kepentingan

Kepentingan atau interst akan membuat seseorang selektif dalam menganggapi atau menghayati pesan. Orang hanya akan memperhatikan perangsang (stimulus) yang ada hubungannya dengan kepentingannya. Effendi (1981: 43)

7. Motivasi terpendam

Motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai benar dengan keinginan, kebutuhan, dan kekurangannya. Semakin sesuai komunikasi dengan motivasi seseorang semakin besar kemungkinan komunikasi itu dapat diterima dengan baik oleh pihak yang bersangkutan. Sebaliknya, komunikan akan

mengabaikan suatu komunikasi yang tak sesuai dengan motivasinya.

8. Prasangka

   Prasangka berkaitan dengan persepsi orang tentang seseorang atau kelompok lain, dan sikap serta perilakunya terhadap mereka. Persepsi adalah pengalaman objek pribadi, peristiwa faktor dari hambatan: personal dan situasional.

2.2.3 Arus Pesan

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.

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 tinggike 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:

    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.

2.2.4 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 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 individuals and groups* (struktur sosial yang diciptakan melalui komunikasi diantara sejumlah individu dan kelompok). Ketika orang berkomunikasi dengan orang lain, maka terciptalah hubungan baik 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)

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 kelompok lainnya.
b. Penghubung, seseorang berperan sebagai penghubung (liaison) jika ia menghubungkan dua kelompok, tetapi ia sendiri bukan anggota keduanya.
c. Pemisah, seseorang berperan sebagai pemisah (*isolate*) jika ia tidak terhubung atau terkait sama sekali dengan anggota lain.(Morissan, 2009:52)

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

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

anda tidak akan terhubung secara kuat dengan anggota organisasi lainnya. Sebaliknya, jika anda memiliki kebebasan untuk berhubungan dengan siapa saja, maka anda akan terhubung dengan organisasi secara keseluruhan.

4. Derajat Pemisahan

   Jumlah hubungan yang terdapat antara anda dengan orang lain dinamakan "derajat pemisahan" *(degrees of separation)*. Misalnya, anda ingin bertemu dengan 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.

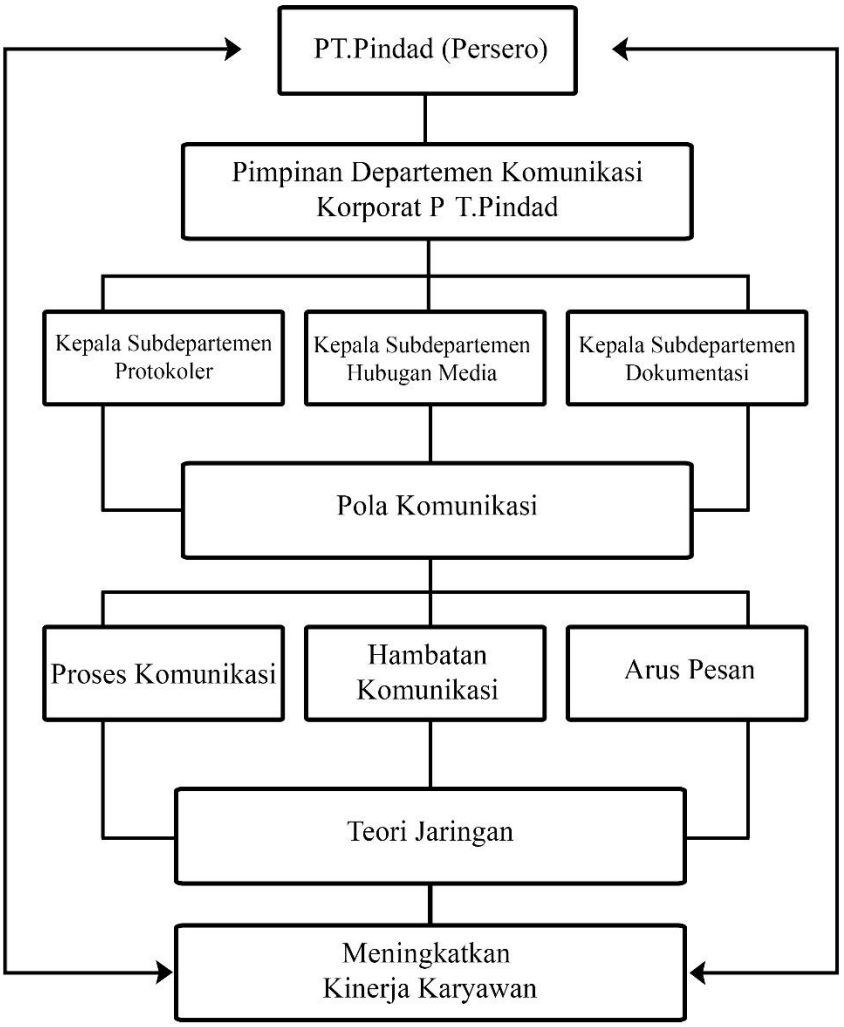
c. Hubungan juga sangat beragam dalam hal frekuensi dan stabilitasnya, yaitu seberapa sering hubungan itu terjadi dan seberapa besar hubungan itu dapat diperkirakan atau diprediksi.
d. Hubungan juga dapat ditinjau dari ukurannya, yaitu banyak sedikitnya jumlah anggota. pada intinya, peneliti jaringan 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.

Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas peneliti mencoba mendeskripsikan langkah dan tahapan yang muncul dalam pemikiran tentang pola komunikasi di PT Pindad (Persero) agar terbentuk rancangan yang tepat untuk dapat diteliti dan dianalisis. Pada dasarnya Pimpinan Departemen Komunikasi Korporat membawahi Kepala Subdepartemen Protokoler, Kepala Subdepartemen Hubungan media dan Kepala Subdepartemen Dokumentasi. Para pimpinan di Departemen Komunikasi

korporat tersebut melakukan komunikasi dengan karyawan untuk memberikan dan menyampaikan informasi serta arahan melalui sebuah cara berkomunikasi. Namun proses tersebut tidak selalu berjalan dengan lancar, tidak semua informasi atau pesan yang disampaikan itu benar-benar dimengerti, sehingga tidak memperoleh kesamaan makna atau komunikasi tidak berjalan efektif karena diakibatkan adanya hambatan komunikasi dan adanya arus pesan yang cukup rumit. Peneliti akhirnya menjadikan proses komunikasi, hambatan komunikasi dan arus pesan sebagai bahan penelitian untuk meneliti Pola Komunikasi Pimpinan Departemen Komunikasi Korporat PT Pindad dengan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan.