BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Tinjauan Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pola komunikasi sesuai dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Dengan Demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, pembanding dan memberi gambaran awal mengenai kajian terkait permasalahan dalam penelitian ini. Berikut ini peneliti temukan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang peranan komunikasi interpersonal:

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Judul Penelitian	NamaPeneliti	Metode Yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan Dengan Peneliti
1.	Pola Komunikasi Organisasi pada Komunitas Oi Penggemar Iwan Fals di Kota Bandung	Mariana Fajarwati	Kualitatif, Studi Deskriptif	Hasil Penelitian ini menunjukan bahwa arus pesan komunikasi organisasi berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Hambatan yang dialami oleh Komunitas Oi Penggemar Iwan Fals di Kota Bandung berupa bahasa dan minimnya penggunaan teknologi. Selain itu pola komunikasi organisasi yang terjadi meski rumit tetapi berjalan dengan baik.	Peneltian Mariana Fajarwati membahas pola komunikasi komunitas Oi penggemar Iwan Fals sedangkan penelitian ini menjelaskan pola komunikasi pada organisasi masyarakat xtc kota Bandung.

2.	Pola Komunikasi Organisasi Departemen Produksi Dalam Memproduksi Program Televisi	Neno Wahyuningtyas, Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Brawijaya-Malang	Kualitatif, Studi Deskriptif	Hasil penelitian Menunjukan pola Komunikasi di Dalam sebuah organisasi, komunikasi menjadi bagian terpenting. Tanpa adanya komunikasi tidak akan ada aktivitas yang terorganisir. Koneksi dalam komunikasi merupakan sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. komunikasi adalah alat yang dipakai anggota organisasi untuk melangsungkan interaksi dan bertukar pesan baik dengan atasan, bawahan maupun rekan sejawat	Penelitian Neno Wahyuningtyas menjelaskan pola komunikasi organisasi Departemen Produksi Dalam Memproduksi Program Televisi sedangkan penelitian ini menjelaskan pola komunikasi ketua XTC Kota Bandung dengan semua anggotanya
3.	Pola Komunikasi Organisasi Suporter Sepak Bola Pasoepati (Pasukan Suporter Sala Sejati) Dalam Mendukung Tim Persis Solo	Khoirur Rozikhin, studi Ilmu Komunikasi, Universitas sebelas maret	Kualitatif	hasil penilitian ini bisa disimpulkan bahwa pola komunikasi Suporter sepak bola selalu identik dengan kekerasan atau kerusuhan. Namun, di Kota Surakarta berdiri sebuah organisasi suporter bernama Pasoepati yang mampu menunjukkan sisi positif dari suporter sepak bola. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi yang terbentuk di dalam kelompok suporter sepak bola Pasoepati baik antar anggota di dalam Suku, antar Suku di dalam Korwil maupun antar Korwil di dalam DPP.	Penelitian Khoirur Rozikhin menjelaskan pola komunikasi Pola Komunikasi Organisasi Suporter Sepak Bola Pasoepati (Pasukan Suporter Sala Sejati) dalam Mendukung Tim Persis Solo, sedangkan penelitian ini menjelaskan pola komunikasi ketua organisasi masyarakat terhadap anggotanya untuk mempertahankan organisasinya di Kota Bandung

Sumber : Peneliti, April 2016

2.1.2. Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi

2.1.2.1. Definisi Komunikasi Organisasi

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

Berbeda dengan R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1998) mengklasifikasikan definisi komunikasi organisasi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi interpretatif. Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Sedangkan definisi interpretatif komunikasi organisasi cenderung menekankan pada kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Dengan kata lain, definisi interpretatif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah

organisasi. Jadi, perspektif interpretatif menekankan peranan "orang-orang" dan "proses" dalam menciptakan makna. Makna tersebut tidak hanya pada orang, namun juga dalam "transaksi" itu sendiri. Sifat terpenting komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, penafsiran, dan penanganan kegiatan anggota organisasi. (Masmuh, 2010:5)

Joseph A. Devito mendefinisikan komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi – di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri yang sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara-cara kerja didalam organisasi, produktifitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individual. (Masmuh, 2010:6)

2.1.2.2. 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 (2007:4.8 – 4.10) yaitu:

1. Fungsi Informatif

   Dalam fungsi informatif organisasi dipandang sebagai suatu sistem 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.

2.1.2.3. Tujuan Komunikasi Organisasi

Pada dasarnya komunikasi organisasi bertujuan untuk mengetahui dan memahami proses, prinsip dan arus komunikasi yang ada didalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh para ahli berikut ini:

1. Memahami peristiwa komunikasi di dalam organisasi
2. Mengetahui prinsip dan keahlian komunikasi yang berlangsung dalam organisasi baik arus komunikasi vertikal yang terdiri dari

downward communication dan upward communication serta komunikasi horizontal. (Sinurat, 2010: 21)

Menurut R. Wayne. Pace dan Don F. Faules dalam bukunya "Komunikasi Organisasi" tujuan utama komunikasi organisasi yaitu memperbaiki organisasi yang ditafsirkan sebagai memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen, serta memperoleh hasil yang diinginkan.

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 sebagai 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 dari 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. Hal 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 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.

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

2.1.2.6. 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.

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

      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 pemecahan 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 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 yang mempunyai kesempatan untuk memahmi pesan yang dikirimkan sepenuhnya. (Masmuh, 2010 : 7-22)

2.1.2.7 Hambatan-Hambatan Komunikasi dalam 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 (Masmuh, 2010 : 80-82) 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.

2.1.2.8. Tinjauan Tentang Pola Komunikasi dalam 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. Peranan individu dalam sistem komunikasi ditentukan oleh hubungan struktur antara satu individu dengan individu lainnya dalam organisasi. Hubungan ini ditentukan oleh pola hubungan interaksi individu dengan aliran informasi dalam pola komunikasi. (Arni Muhammad dalam Masmuh, 2008:57)

Pengertian pola disini adalah saluran yang digunakan untuk meneruskan pesan dari satu orang ke orang lain. 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)

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)

2.1.3. Tinjauan Tentang Organisasi

Istilah organisasi dalam bahasa Indonesia atau *Organization* dalam bahasa inggris bersumber pada perkataan latin *Organization* yang berasal dari kata kerja bahasa latin pula *Organizare*, yang berarti *to form as or into a whole consisting of independent or coordinated parts* (membentuk sebagian atau menjadi keseluruhan dari bagian-bagian yang saling bergantung atau koordinasi) (Effendy, 2009:114).

Jadi secara harfiah organisasi itu berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Menurut Supriyono (2000:196), "organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem interaksi kegiatan antara dua individu atau lebih yang diarahkan dalam rangka mencapai tujuan-tujuan tertentu." Organisasi dalam suatu perusahaan umumnya mempunyai jangka hidup yang relatif lama, bersifat relatif permanen, dan rumit. Suatu organisasi memiliki tiga komponen pokok organisasi sebagai berikut :

a. Sistem interaksi

   Organisasi adalah suatu sistem interaksi yaitu eksistensi dua atau lebih orang-orang yang mempunyai hubungan ketergantungan di dalam

mencapai tujuan ; sehingga perlu adanya pembagian tugas, kekuasaan, dan tanggung jawab antar anggota atau bagian organisasi dan pengarahan untuk mencapai tujuan.

b. Hidup terus

Sistem interaksi kegiatan di dalam suatu organisasi adalah hidup terus (*going concern)* dalam arti bahwa interaksi antara individu atau bagian organisasi tersebut berjalan terus relatif stabil.

c. Eksklusif

Suatu organisasi adalah suatu kesatuan usaha yang ekslusif (*exclusive entity*) yang berbeda dengan suatu kelompok tertentu atau suatu masyarakat. Perbedaan tersebut terletak pada ukuran struktur yang kompleks. Kompleksitas struktur tersebut menjelaskan adanya integrasi vertikal dan horizontal. (Supriyono, 2000:197)

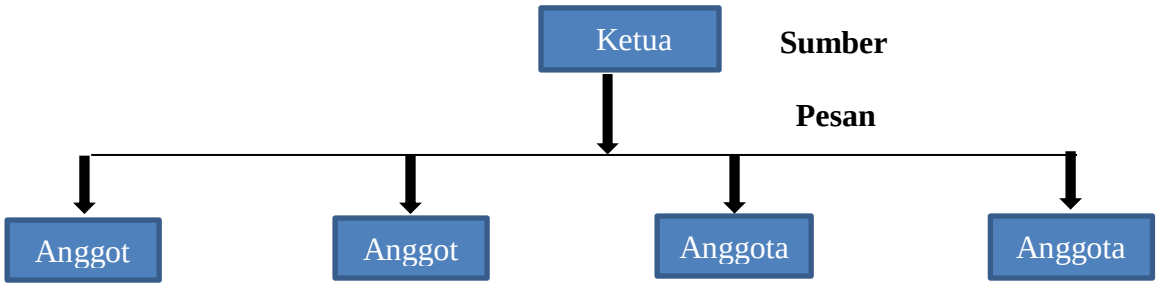
2.1.4 Penyebaran Pesan Secara Serentak

Sebagian besar dari komunikasi organisasi berlangsung dari orang ke orang, atau diadik, hanya melibatkan sumber pesan dan penerima yang menginterpretasikan pesan sebagai tujuan akhir. Meskipun demikian, cukup sering seorang manajer menginginkan informasi disampaikan kepada lebih satu orang, misalnya bila diperlukan perubahan jadwal kerja atau bila sebuah kelompok harus diberi penjelasan mengenai suatu prosedur baru. seringkali pesan-pesan memo atau memorandum dikirimkan kepada sejumlah orang dalam sebuah organisasi.

Bila pesan yang sama harus tiba di beberapa tempat yang berbeda pada saat yang sama, harus dibuat rencana untuk menggunakan strategi atau teknik penyebaran pesan secara serentak, pemilihan teknik penyebaran yang berdasarkan pada waktu (tiba secara serentak) memerlukan pemikiran mengenai metode penyebaran yang sedikit berbeda dari yang biasa kita kerjakan.

Gambar 2.1.

Penyebaran pesan serentak



Sumber : Mulyana. 2013:172

2.1.5. Penyebaran Pesan Secara Berurutan

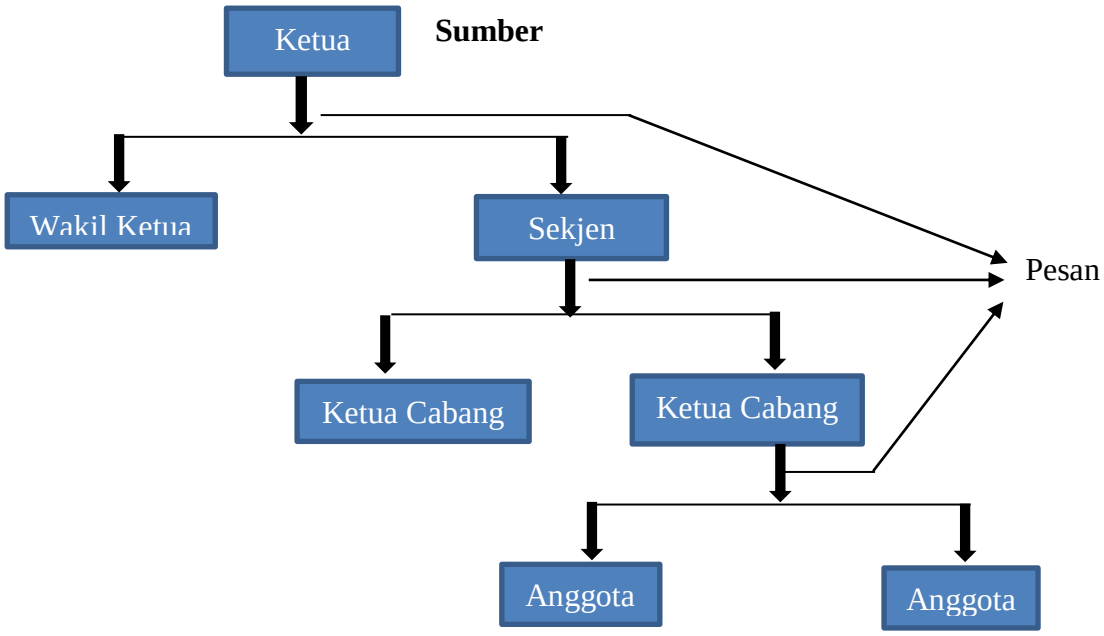
Harney (1962:150) mengemukakan bahwa "penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama, yang pasti terjadi dalam organisasi", penyebaran informasi berurutan meliputi perluasan bentuk penyebaran, jadi pesan disampaikan secara berurutan. Dalam hal ini setiap individu kecuali orang ke satu (sumber pesan) mula-mula menginterpretasikan pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkainya tersebut.

Penyebaran pesan berurutan memperlihatkan pola "siapa berbicara kepada siapa". Penyebaran tersebut mempunyai suatu pola sebagai salah satu

ciri terpentingnya. Bila pesan disampaikan secara berurutan, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang tidak berurutan, jadi informasi tersebut tiba ditempat yang berbeda dan pada waktu yang berbeda pula. Bila jumlah orang yang diberi informasi cukup banyak, proses berurutan memperlukan waktu yang begitu lama lagi untuk menyampaikan informasi kepada mereka. Selain itu, kebenaran atau kecermatan informasi akan terganggu sebagai akibat dari interpretasi dan reproduksi pesan yang berlangsung dalam penyampaian pesan secara berurutan, seperti gambar 2.2 di bawah ini:

Gambar 2.2.

Penyebaran Pesan Secara Berurutan



Sumber : Mulyana. 2013:172

A. Komunikasi Kebawah

Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan perotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis, 1967).

Jenis informasi yang biasa di komunikasikan 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 kebijan dan praktik-praktik organisasi
d. Informasi mengenai kinerja pegawai
e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas *(sense of mission)*

Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualiatas dan kuantitias informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ketingkat operatif merupakan aktifitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumberdaya psikis dan emosional.

B. Komunikasi Keatas

Komunikasi keatas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ketingkat yang lebih tinggi (penyelia). Semua pegawai dalam sebuah organisasi kecuali mereka yang menduduki posisi puncak, mungkin berkomunikasi ke atas yaitu, setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik meminta informasi dari atau memberi informasi kepada seseorang otoritas yang lebih tinggi dari pada dia.

Komunikasi keatas penting karena beberapa alasan :

1. Aliran informasi keatas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainya (Sharman, 1979)
2. Komunukasi ke atas memberi tahu kan kepada penyeliha kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka (Plantiy dan Machaver, 1952).
3. Komunikasi keatas memungkinkan bahkan mendorong omelan dan keluh kesah muncul kepermukaan sehingga penyelia apa yang megganggu mereka yang paling dekat dengan oprasi-oprasi sebenarnya (Conboy, 1976).
4. Komunikasi keatas menumbuhan apresiasi dan loyalias kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk

mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta sarat-sarat mengenai operasi organisasi (Planty dan Machaver, 1952)

5. Komunikasi keatas mengijinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah (Planty dan Machaver, 1952)
6. Komunikasi keatas pegawai mengatasi masalah pekerjaan dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerja mereka dan dengan organisasi tersebut

C. Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal teridiri 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.

Tujuan komunikasi horisontal, penelitian dan pengalaman menyatakan bahwa komunikasi horisontal muncul paling sedikit karena:

1. Untuk mengkordinasikan penugasan kerja
2. Berbagai informasi mengenai rencana dan kegiatan
3. Untuk memecahkan masalah
4. Untuk memperoleh pemahan bersama
5. Untuk mendamaikan, berunding dan menengahi berbedaan
6. Untuk menumbuhkan dukungan antar personal

D. Komunikasi lintas-saluran

Komunikasi lintas saluran dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki atasan atau bawahan mereka.

Fayol (1916-1940) menunjukan bahwa komunikasi lintas saluran merupakan hal yang pantas, bahkan perlu suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat rendah dalam suatu saluran

2.1.6. Hubungan

Salah satu ciri komunikasi organisasi yang paling nyata adalah konsep hubungan *(relationship).* Goldbaher (1979) mendefinisikan organisasi sebagai "sebuah jaringan hubungan yang saling bergantung *(interdependent)*" (hlm. 14). Bila sesuatu saling bergantung, ini berarti hal-hal tersebut saling mempengaruhi dan saling di pengaruhi satu sam lainya. Pola dan sifat organisasi dapat ditentukan oleh jabatan dan peranan yang ditetapkan bagi jabatan tersebut. Ini memberi struktur dan stabilitas bagi organisasi tersebut. Namun, individu-individu bertindak di luar struktur peranan, sehingga menciptakan jalinan komunikasi dan struktur. Struktur komunikasi yang muncul ini dapat berbeda dengan "hubungan posisional". Hubungan-hubungan dalam organisasi berbeda ditinjau dari sifat "antar personal" hubungan tersebut.

2.1.7. Hubungan Atasan-Bawahan

Hubungan posisional paling umum dan paling penting untuk kerja organisasi secara efektif dan efisien , adalah hubungan atasan-bawahan .dalam organisasi jabatan-jabatan disusun dalam urutan hierarki, menciptakan serangkaian hubungan atasan-bawahan diseluruh organisasi. Bila hubungan atasan-bawahan dapat diperkokoh, sumberdaya manusia di seluruh organisasi dapat ditingkatkan. Konsep hubungan atasan-bawahan berdasarkan kuat dalam perbedaan otoritas, atau perbedaan dalam status, hak, pengawasan.

Cara seorang bawahan memberi respon kepada atasanya, menurut peneliti dan pengamatan bergantung kepada faktor-faktor seperti seberapa jauh bawahan mempercai atasanya dan berapa besar keinginan bawahan ingin naik pangkat dalam organisasi tersebut atau aspirasi mobilitas ke atas (Sanford, Hunt & Bracey, 1976). Sintesa Jablin (1979) memperkenalkan komunikasi atasan-bawahan yang terdiri dari sembilan kategori masalah :

1. pola interaksi
2. keterbukaan
3. distorsi ke atas
4. pengaruh ke atas
5. jarak informasi semantik
6. atasan efektif versus atasan tidak efektif
7. sifat-sifat pirbadi dia
8. umpan balik

9. pengaruh variabel-variabel organisasi sistemik pada kualitas komunikasi atasan-bawahan

2.1.8. Hubungan Berurutan

Seperti kita lihat, orang-orang menjalani hubungan antarpersona dan posisional dalam organisasi. Selanjutnya mereka memiliki hubungan-hubungan berurutan (*serial relationship)*. Informasi disampaikan ke seluruh organisasi formal oleh suatu proses; dalam proses ini orang di puncak hierarki mengirimkan pesan kepada orang kedua yang kemudian mengirimkannya lagi kepada orang ketiga. Reproduksi pesan orang pertama menjadi pesan kedua, dan reproduksi pesan orang kedua menjadi pesan orang ketiga (Haney, 1962). Cara penyebaran informasi dari orang ke-orang ini disebut *berurutan.* Ada tiga orang yang terlibat: orang yang mengawali pesan, orang yang menyampaikan pesan ini, dan orang yang mengakhiri rangkaian ini (Pace, 1976). Tokoh kunci dalam sistem ini adalah *pengulang pesan* (*relayor)* (Pace & Hengstrom, 1977).

2.2. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini sebagai ranah pemikiran yang mendasari peneliti untuk melaksanakan penelitian. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan menjelaskan masalah pokok penelitian. Penelitian ini mengulas pola komunikasi ketua organisasi masyarakat *Exalt To Creativity* terhadap anggotanya

Komunikasi pertukaran pesan melalui jalan tertentu yang membentuk jaringan dinamakan pola komunikasi. Suatu pola komunikasi berbeda dalam besar

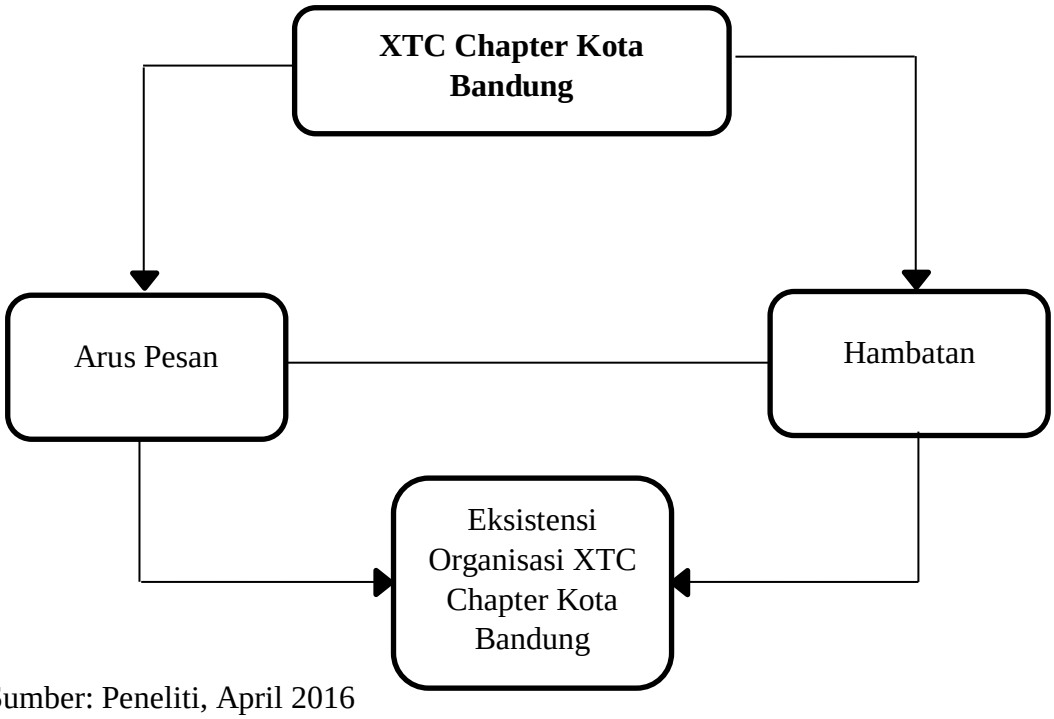
dan strukturnya misalnya mungkin hanya diantara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga diantara keseluruhan orang dalam organisasi.

Pada penelitian ini pola yang diteliti adalah pola komunikasi ketua Organisasi masyarakat *Exalt To Creativity* kepada para anggotanya dalam upaya mempertahankan organisasi mereka di kalangan masyarakat.

Peneliti menjelaskan gambaran pola komunikasi dengan penggambaran kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.3

Kerangka Pemikiran



Sumber: Peneliti, April 2016

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi dan peranan tertentu, dan diantara orang-orang tersebut terjadi saling tukar menukar pesan di dalam sebuah organisasi. (Muhammad, 2001:102)

1. Arus pesan

Arus pesan adalah dimensi internal yang terdiri dari Komunikasi Vertikal, Horizontal dan Diagonal.

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi Vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (*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.

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.

2. Hambatan

Hambatan komunikasi dalam organisasi seringkali terjadi dan merupakan masalah dalam berlangsungnya sebuah komunikasi organisasi, ada 4 (empat) hambatan yang sering muncul seperti :

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.

2.3 Tinjauan tentang Teori Jaringan

Salah satu cara untuk melihat struktur organisasi adalah dengan meneliti pola-pola interaksi dalam organisasi guna mengetahui siapa berkomunikasi dengan siapa. Karena tidak seorangpun mampu berkomunikasi secara persis sama dengan setiap anggota organisasi lainnya, maka orang dapat melihat kelompok-kelompok komunikasi yang saling berhubungan satu sama lain sehingga membentuk jaringan organisasi secara keseluruhan. 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 *(link)* 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 strukturyang 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 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

   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.

Menurut Redding dan Sanborn mengatakan bahwa, "Komunikasi Organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks." (Masmuh, 2010:5) Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan gagasan dari Peter R. Monge dan Noshir S. Contractor mengenai Teori Jaringan. Salah satu cara untuk melihat struktur organisasi adalah dengan meneliti pola-pola interaksi dalam organisasi guna mengetahui siapa berkomunikasi dengan siapa, karena tidak seorangpun mampu berkomunikasi secara persis sama dengan setiap anggota organisasi lainnya. Maka kita dapat melihat kelompok-kelompok komunikasi yang saling berhubungan satu sama lain sehingga membentuk jaringan organisasi secara keseluruhan.

Arus Pesan adalah suatu proses dinamik dalam proses inilah pesan-pesan di ciptakan, dimunculkan, dan ditapsirkan. Arus Pesan berdampak pada efisiensi, iklim, penyesuaian, dan inovasi organisasi, dan hal ini dapat ditinjau dari sudut pandang hubungan posisional, antar personal, atau berurutan. Struktur organisasi dapat memiliki pengaruh yang menentukan pada pola dan peranan komunikasi.

Pada gilirannya, pola dan peranan komunikasi dapat mempelancar atau menghambat aliran informasi. Konsep Arus Pesan dalam organisasi berhubungan dengan apa yang disampaikan kepada siapa dan bagaimana penyampaiannya. Arah formal meliputi komunikasi posisional. Namun, para anggota organisasi seringkali berkomunikasi satu sama lainnya tanpa mengihndahkan posisi mereka, menghasilkan suatu jaringan komunikasi pribadi, yang seringkali disebut sebagai *selentingan* dan menyampaikan pesan-pesan informal atau "rahasia" yang tidak mengalir melalui saluran formal, karena informasi dalam selentingan biasanya cermat tetapi sering tidak lengkap, selentingan ini dapat menimbulkan pengaruh bessar pada mereka yang menjadi bagian dari sistem tersebut. Jadi penting sekali para manajer dan penyelia memahami dan membantu agar selentingan bermanfaat bagi organisasi. Setiap arah aliran komunikasi berkaitan dengan tujuan-tujuan khusus dan memunculkan isu mengenai metode dan media apa yang paling sesuai untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Ada tiga jenis hubungan yang mempengaruhi aliran informasi dalam organisasi antarpersona, posisional, dan berurutan, hubungan antarpersona berdasarkan pada kepedulian, perhatian, keramahan dan kemampuan merespons. Hubungan posisional yang paling umum adalah hubungan atasan dan bawahan. Hubungan berurutan berdasarkan pada kebutuhan akan orang-orang untuk berlaku sebagai pengulang informasi dalam organisasi. Beberapa pemikiran kontemporer tentang aliran informasi menyoroti pada dampak aliran tersebut atas struktur sosial yang timbul, teknologi, dan penentuan batas-batas organisasi.

Pola komunikasi menurut Syaiful Bahri Djamarah (Nurohman, 2011:10) 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.

Penelitian ini menggunakan Arus Pesan mengenai suatu proses dinamik dalam proses inilah pesan-pesan di ciptakan, dimunculkan, dan ditapsirkan. Aliran informasi berdampak pada efisiensi, iklim, penyesuaian, dan inovasi organisasi masyarakat XTC tersebut, dan hal ini dapat ditinjau dari sudut pandang hubungan posisional, antar personal, atau berurutan. Struktur organisasi XTC dapat memiliki pengaruh yang menentukan pada pola dan peranan komunikasi. Pada gilirannya, pola dan peranan komunikasi dapat mempelancar atau menghambat aliran informasi. Konsep arah aliran informasi dalam organisasi XTC berhubungan dengan apa yang disampaikan kepada siapa dan bagaimana penyampaiannya.

Setiap arah Arus komunikasi yang dilakukan organisasi masyarakat XTC berkaitan dengan tujuan-tujuan khusus dan memunculkan isu mengenai metode dan media apa yang paling sesuai untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Ada tiga jenis hubungan yang mempengaruhi aliran informasi dalam organisasi XTC antarpersona, posisional, dan berurutan, hubungan antarpersona berdasarkan pada kepedulian, perhatian, keramahan dan kemampuan merespons diantara Pemimpin atau ketua dengan yang dipimpinya atau anggotanya. Hubungan posisional yang paling umum adalah hubungan pemimipin atau ketua dan anggota. Hubungan berurutan berdasarkan pada kebutuhan akan orang-orang untuk berlaku sebagai pengulang informasi dalam organisasi XTC. Jadi, dengan melakukan Arus Pesan

yang benar khususnya ketua atau pemimpin kepada anggotanya akan menimbulkan komunikasi atau hubungan yan lebih baik diantara pemimpin dan anggotanya.