BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Dalam tinjauan pustaka, peneliti mengawali dengan menelaah penelitian terdahulu yang dinilai relevan dan berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Dengan demikian peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, dan perbandingan untuk memberikan gambaran mengenai kajian dan permasalahan yang terkait dalam penelitian yang diteliti oleh peneliti.

Berikut peneliti menemukan beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang di teliti :

Table 2.1

Daftar Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
Ricky Ichsan Hilmansyah (skripsi 2013 UNIKOM Bandung)	Pola Komunikasi Pimpinan PT Dirgantara Indonesia (studi deskriptif pola komunikasi pimpinan departemen PT Dirgantara Indonesia	Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, peneliti menggunakan teknik purvosif sampling dan diperoleh informan berjumlah 4 (empat) orang. Data diperoleh melalui	Hasil penelitian menunjukkan bahwa, Proses komunikasi pimpinan departemen komunikasi PT. Dirgantara Indonesia berlangsung komunikasi timbal balik, dimana tidak hanya pimpinan saja yang selalu	Penelitian yang dilakukan oleh Ricky memfokuskan pimpinan dengan motivasi kerja dimana peran pimpinan departemen komunikasi PT Dirgantara Indonesia dalam memotivasi

	dalam memotivasi Karyawan)	wawancara mendalam, studi pustaka, observasi, dan internet searching. Adapun teknik analisis data yang dilakukan, melalui beberapa tahap yaitu reduksi data, pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan evaluasi.	menyampaikan pesan dan informasi kepada bawahannya, namun pimpinan juga selalu memberikan kesempatan pada bawahannya untuk menyampaikan pesan dan informasi. Interaksi antara pimpinan dan karyawan	karyawannya dengan cara-cara tertentu.
Nur azmi (Skripsi 2015 Universitas Riau)	Pola komunikasi pompinan dalam meningkat-kan loyalitas karyawan (brand presenter) di PT Budiman Subrata Niaga	Metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif, peneliti menggunakan teknik purvosif sampling Data diperoleh melalui wawancara mendalam, studi pustaka, observasi, dan internet searching. Adapun teknik analisis data yang dilakukan, melalui beberapa tahap yaitu reduksi	Pola komunikasinya berjalan efektif di perusahaan PT Budiman Subrata Niaga. Komunikasi kelompok yang terjadi pada perusahaan ini berfungsi menumbuhkan hubungan sosial diantara anggota kelompoknya, pendidikan, pengetahuan, mempersuasif para anggota serta mencari pemecahan-pemecahan masalah yang	Penelitian yang dilakukan oleh nur azmi memfokuskan antara pimpinan dengan loyalitas kerja di PT Budiman Subrata Niaga

		data, pengumpulan data, penyajian data, penarikan kesimpulan, dan evaluasi.	terjadi khususnya pada kelompok itu sendiri maupun pada perusahaan. Komunikasi yang efektif dengan keterbukaan dan kenyamanan akan menciptakan rasa saling memiliki diantara anggotanya, perasaan diterima oleh orang lain, serta perasaan dihormati. Kenyamanan dan pengetahuan yang didapatkan pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kemajuan perusahaan.	
S.Nauman dan A.M Khan (Jurnal 2012 Pakistan, *Center For Advanced Studies Of Engineering*)	*Patterns of Leadership for Effective Project Managemen t*	Jurnal penelitian internasional	Penelitian ini memiliki dua tujuan utama untuk mengeksporasi gaya kepemimpinan yang umum di lingkungan proyek dan untuk	Penelitian yang dilakukan oleh Nauman dan A.M Khan memfokuskan pada menguji perilaku kepemimpinan dalam proyek yang belum

			mendapatkan manajemen proyek yang efektif. Pembahasan mengenai kepemimpinan menghasilkan beberapa prinsip dasar kepemimpinan yang mengarah pada manajemen terhadap proyek-proyek yang efektif.	dan telah mendunia.

Sumber : Peneliti, 2017

2.2 Tinjauan Komunikasi Organisasi

2.2.1 Pengertian 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)

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules 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, Persepsi 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)

2.2.2 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 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 peraturanperaturan 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. (Sendjaja 2007:4.8 – 4.10)

2.2.3 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. (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010:183-196).

"Komunikasi Organisasi" tujuan utama komunikasi organisasi yaitu memperbaiki organisasi yang ditafsirkan sebagai memperbaiki hal-hal untuk mencapai tujuan manajemen, serta memperoleh hasil yang diinginkan. (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010:24).

2.2.4 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 persoalanpersoalan 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 peraturanperaturan 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 ketidak jelasan. 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)

2.2.5 Tinjauan Arus Pesan Komunikasi Organisasi

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

a) Komunikasi ke atas

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

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

b) Komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah merupakan pesan yang dikirim dari tingkat hierarki yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah. Sebagai contoh, pesan yang dikirim oleh manajer kepada karyawannya merupakan komunikasi ke bawah.

c) Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal adalah pesan antara sesama, yakni dari manajer ke manajer, karyawan ke karyawan. Pesan semacam ini bisa bergerak di bagian yang sama di dalam organisasi atau mengalir antar bagian. Komunikasi lateral ini memperlancar pertukaran pengetahuan, pengalaman, metode, dan masalah. Hal ini membantu organisasi untuk menghindari beberapa masalah dan memecahkan yang lainnya, serta membangun semangat kerja dan kepuasan pekerja.

Dalam komunikasi organisasi terdapat arus komunikasi yang terjadi dalam sebuah komunikasi organisasi, antara lain ialah :

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

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

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

a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan
b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan
c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan
d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

2. Arus komunikasi horizontal, yaitu arus komunikasi yang dapat terjadi antara dan diantara bagian dalam suatu tingkatan yang sama. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah:
    a. Memperbaiki koordinasi tugas
    b. Upaya pemecahan masalah
    c. Saling berbagi informasi
    d. Upaya pemecahan konflik
    e. Membina hubungan melalui kegiatan bersama
3. Komunikasi diagonal merupakan komunikasi dalam organisasi antara seseorang dengan lainnya yang satu sama lain berbeda dalam kedudukan dan unitnya. Komunikasi diagonal tidak menunjukkan

kekakuan sebagaimana dalam komunikasi vertikal, tetapi tidak juga menunjukkan keakraban sebagaimana dalam komunikasi horizontal. Pada sisi lain, komunikasi diagonal terkadang menyimpang dari prosedur birokrasi. (Masmuh, 2010 : 7-22)

2.2.6 Tinjauan Tentang Hubungan dalam Organisasi

Salah satu ciri dari komunikasi organisasi yang paling nyata adalah hubungan. Goldbaher (1979) mendefinisikan organisasi sebagai ”sebuah jaringan hubungan yang saling bergantungan. (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010:201)

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

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

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa hubungan dalam organisasi memiliki pengaruh yang besar dalam kehidupan organisasi. Sikap tanggap atas kebutuhan-kebutuhan pribadi dan organisasi dan kesediaan untuk

berbagi informasi semua ini merupakan prasyarat untuk komunikasi ke atas dan kebawah yang efektif .

2.2.7 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus 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 meringkaskan beberapa hambatan komunikasi sebagai berikut:

a. Penyaringan (*filtering*)

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

b. Persepsi selektif

   Hambatan ini merupakan keadaan dimana penerima pesan di dalam 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. Hal ini disebut juga adanya perbedaan persepsi sehingga 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 di saat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika ia menerima pesan itu dalam keadaan normal.

d. Pemaknaan bahasa

Kata-kata memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain. Kadang-kadang, arti dari sebuah kata tidak berada pada kata itu sendiri tetapi pada kita. Umur, pendidikan, lingkungan kerja dan budaya adalah hal-hal yang secara nyata dapat mempengaruhi bahasa yang dipakai oleh seseorang, atau definisi yang dilekatkan pada suatu kata. (Robbins dalam Masmuh, 2010:80-82)

2.3 Pola Komunikasi

"Pola komunikasi diartikan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami" (Djamarah, 2004:1).

Dari pengertian diatas maka suatu pola komunikasi adalah bentuk atau pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan pesan yang dikaitkan dua komponen, yaitu gambaran atau rencana yang meliputi

langkah-langkah pada suatu aktivitas dengan komponen komponen yang merupakan bagian penting atas terjadinya hubungan komunikasi antar manusia atau kelompok dan organisasi.

Pengertian komunikasi adalah bentuk atau model (lebih abstrak, suatu peraturan) yang bisa dipakai untuk membuat atau menghasilkan suatu atau bagian dari sesuatu, khususnya jika yang ditimbulkan cukup mencapai suatu jenis untuk pola dasar yang dapat ditunjukan atau terlihat. Istilah komunikasi bisa disebut juga sebagai model, tetapi maksudnya sama, yaitu sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang berhubungan satu sama lain untuk mencapai tujuan pendidikan keadaan masyarakat.

Pola komunikasi adalah proses yang dirancang untuk mewakili kenyataan unsur-unsur yang dicakup beserta keberlangsunganya, guna memudahkan pemikiran secara sistemaik dan logis (Effendy, 1989). Dimana komunikasi ini dipengaruhi oleh simbol dan norma yang dianut, yaitu :

1. Pola komunikasi satu arah

   Pola komunikasi satu arah adalah proses penyampaian pesan dari komunikator kepada komunikan baik meggunakan media maupun tanpa media, tanpa ada umpan balik dari komunikan, dalam hal ini komunikan bertindak sebagai pendengar saja.
2. Pola komunikasi dua arah atau timbal balik *(Two Way Traffic Communication)*

Pola komunikasi dua arah yaitu komunikator dengan komunikan terjadi saling tukar fungsi dalam menjalani fungsi mereka. Namun pada hakiktnya yang memulai percakapan adalah komunikator utama, dan komunikator utama mempunyai tujuan tertentu melalui proses komunikasi tersebut. Prosesnya dialogis serta umpan baliknya secara langsung.

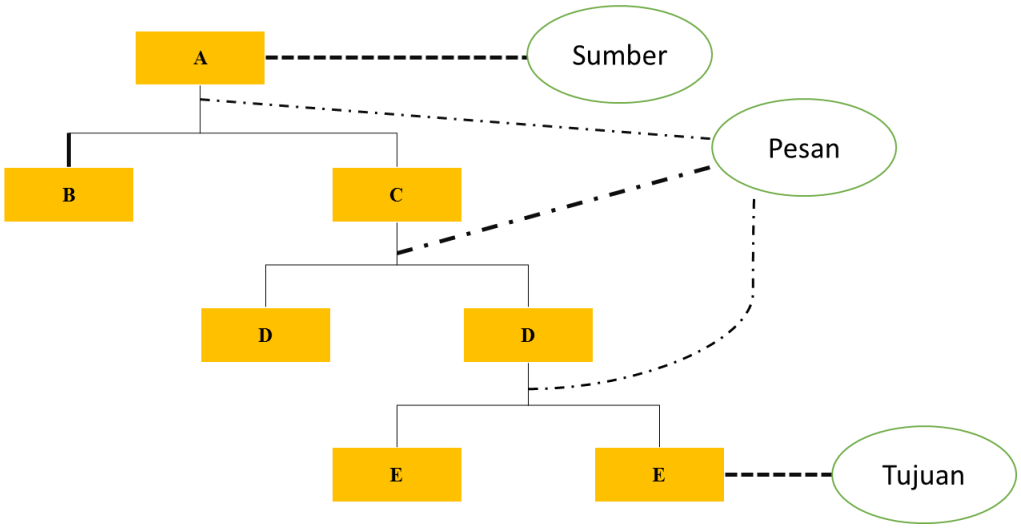
3. Pola komunikasi multi arah

   Pola komunikasi multi arah yaitu proses komunikasi terjadi dalam suatu kelompok yang lebih banyak dimana komunikator dan komunikan akan saling bertukar pikiran secara logis.

Pola komunikasi terjadi dalam penyebaran pesan yang berurutan. Peace dan Faules mengemukakan bahwa penyampaian pesan berurutan merupakan bentuk komunikasi yang utama. Penyebaran informasi berurutan meliputi perluasan bentuk penyebaran diadik, jadi pesan disampaikan dari Manajer kepada Kepala Bagian yang berlanjut kepada Linechief hingga tersampaikan pada Technical Leader dan tersampaikan lagi kepada Operator dalam serangkaian transaksi dua-orang. Dalam hal ini setiap individu orang ke 1 sebagai sumber pesan, mula-mula menginterpretasikan pesan yang diterimanya dan kemudian meneruskan hasil interpretasinya kepada orang berikutnya dalam rangkaian tersebut. (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010 :172).

Dari pernyataan di atas maka penyebaran pesan berurutan dapat digambarkan, sebagai berikut :

Gambar 2.1
Penyebaran Pesan Secara Berurutan



Sumber : (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010:173)

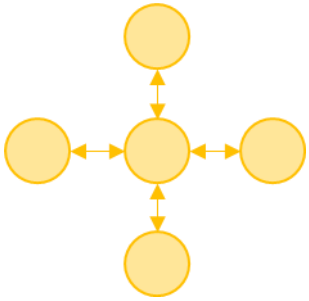
> Penyebaran pesan berurutan memperlihatkan pola "Siapa berbicara kepada siapa". Penyebaran tersebut mempunyai suatu pola sebagai salahsatu ciri terpentingnya. Bila pesan disebarkan secara beruntun, penyebaran informasi berlangsung dalam waktu yang berbeda pula. Individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan. Karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut, mungkin timbul masalah koordinasi. Adanya keterlambatan dalam penyebaran informasi akan menyebabkan informasi itu sulit digunakan untuk membuat keputusan karena ada orang yang belum memperoleh informasi. Bila jumlah orang yang harus diberi informasi cukup banyak, proses berurutan memerlukan waktu lebih lama lagi untuk menyamakan informasi kepada mereka (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010:173).

Pola komunikasi merupakan model dari proses komunikasi, sehingga dengan adanya berbagai dari proses komunikasi akan dapat ditemukan pola yang cocok dan mudah digunakan dalam komunikasi. Menurut Widjaja (2000: 102) pola komunikasi dibagi menjadi 4 (empat) model, yaitu:

1. Pola komunikasi Roda

   Pola komunikasi roda menjelaskan pola komunikasi satu orang kepada orang banyak, yaitu (A) berkomunikasi kepada (B), (C), (D), dan (E).

Gambar 2.2
Pola Komunikasi Roda



Sumber : (Widjaja, 2000: 102)

Contoh ilustrasi:
Seseorang, biasanya pemimpin, menjadi fokus perhatian. Ia dapat berhubungan dengan semua anggota kelompok, tetapi setiap anggota kelompok hanya bisa berhubungan dengan pemimpinnya.

2. Pola Komunikasi Rantai

   Pola komunikasi ini, seseorang (A) berkomunikasi dengan orang lain (B) seterusnya ke (C), (D), dan ke (E).

Gambar 2.3
Pola Komunikasi Rantai

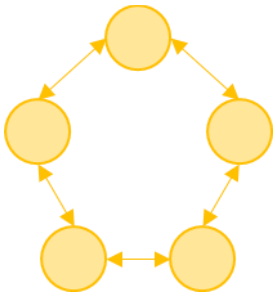


Sumber : (Widjaja, 2000: 102)

Contoh ilustrasi:
(A) dapat berkomunikasi dengan (B), (B) dapat berkomunikasi dengan dengan (C), (C) dapat berkomunikasi dengan dengan (D), dan begitu seterusnya.

3. Pola Komunikasi Lingkaran
   Pola komunikasi lingkaran ini hampir sama dengan pola komunikasi rantai, namun orang terakhir (E) berkomunikasi kembali pada orang pertama (A).

Gambar 2.4
Pola Komunikasi Lingkaran

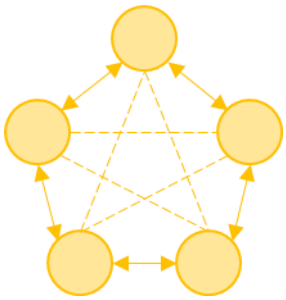


Sumber : (Widjaja, 2000: 102)

Contoh ilustrasi :
Setiap orang hanya dapat berkomunikasi dengan dua orang, di samping kiri dan kanannya. Dengan perkataan lain, dalam model ini tidak ada pemimpin.

4. Pola Komunikasi Bintang
   Pada pola komunikasi bintang ini, semua anggota saling berkomunikasi satu sama lainnya.

Gambar 2.5
Pola Komunikasi Bintang



Sumber : (Widjaja, 2000: 102)

> Disebut juga jaringan komunikasi semua saluran/*all channel*, setiap anggota dapat berkomunikasi dengan semua anggota kelompok yang lain. (Widjaja, 2000: 102)

Pola komunikasi yang dimaksud di sini adalah gambaran tentang bentuk atau cara yang digunakan seseorang atau sekelompok orang dalam menyampaikan pesan baik secara langsung maupun melalui media dalam konteks hubungan dan interaksi yang berlangsung dalam masyarakat.

2.3.1 Pola Komunikasi Organisasi

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu. Di antara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan pola komunikasi. Suatu pola komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya, misalnya mungkin hanya di antara dua orang atau mungkin lebih atau bahkan secara keseluruhan orang yang ada dalam organisasi bentuk struktur dan pola itu pun akan berbeda-beda.

> Peranan individu dalam system 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. (Muhammad, 2005:103)

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

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

Menurut *R.Wayne Face & Don F. Faules* editor Deddy Mulyana "Analisis eksperimental pola-pola komunikasi menyatakan bahwa pengaturan tertentu mengenai "siapa berbicara kepada siapa" mempunyai konsekuensi besar dalam berfungsinya organisasi." (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010 :176).

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

> Pola komunikasi menurut Syaiful Bahri Djamarah mengatakan bahwa Pola komunikasi dapat dipahami sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam pengiriman dan penerimaan pesan dengan cara yang tepat, sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. (Djamarah, 2004:1).

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 peranan dalam pola komunikasi, yaitu :

1. *Opinion leader*
   Opinion leader disini adalah pimpinan informal dalam organisasi, mereka ini tidaklah selalu orang-orang yang mempunyai otoritas formal dalam organisasi, tetapi berpengaruh pada tingkah laku dan juga keputusan anggota organisasi.
2. *Gate keepers*
   Gate keepers adalah individu yang mengontrol arus informasi di antara anggota organisasi. Mereka berada di tengah suatu jaringan dan menyampaikan pesan dari satu orang kepada orang lain atau

tidak memberikan informasi. *Gate keepers* memiliki kekuasaan untuk menyampaikan atau tidak informasi yang di dapat, tergantung dari penting atau tidak pentingnya informasi untuk organisasi. Nyatalah *gate keepers* memiliki peran yang sangat penting dalam jaringan komunikasi.

3. *Cosmopolites*
   Yang dimaksud dengan *cosmopolites* disini adalah individu yang menghubungkan organisasi dengan lingkungannya. Mengumpulkan informasi yang ada dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada orang tertentu.
4. *Bridge*
   Adalah anggota kelompok atau klik dalam satu organisasi yang menghubungkan kelompok itu dengan anggota kelompok lainnya.
5. *Liaison*
   Sebenarnya *liaison* memiliki peran yang sama dengan *bridge*, hanya saja individu itu bukanlah anggota dari satu kelompok, akan tetapi dia merupakan penghubung di antara satu kelompok dengan kelompok lainnya.
6. *Isolate*
   Isolate adalah anggota organisasi yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam organisasi. Ini disebabkan mungkin karena dia sengaja menyembunyikan diri atau memang di asingkan oleh teman-temannya dalam organisasi. (Muhammad, 2005:103)

"Sebuah organisasi terdiri dari orang-orang dalam berbagai jabatan. Ketika orang-orang dalam jabatan itu mulai berkomunikasi satu dengan yang lainnya, berkembanglah keteraturan dalam kontak dan "Siapa berbicara kepada siapa." Lokasi setiap individu dalam pola dan jaringan yang terjadi memberi peranan pada orang tersebut. (R.Wayne Face & Don F. Faules dalam Deddy Mulyana, 2010:176).

2.4 Tinjauan Etos Kerja

2.4.1 Pengertian Etos Kerja

Secara etimologis, etos berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* yang berarti karakter, watak kesusilaan, adat istiadat atau kebiasaan. Sebagai suatu subyek dari arti etos tersebut adalah etika yang berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok untuk menilai apakah tindakan-tindakan yang telah dikerjakannya itu salah atau benar, buruk atau baik. Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, di antaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja.

Etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta caranya mengekspresikan, memandang, meyakini dan memberikan makna ada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal sehingga pola hubungan antara manusia dengan dirinya dan antara manusia dengan makhluk lainnya dapat terjalin dengan baik. (Tasmara ,2002:20)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia dijelaskan bahwa etos adalah pandangan hidup yang khas dari suatu golongan masyarakat. Sedangkan kerja adalah semangat yang menjad ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Etos kerja adalah motor penggerak produktifitas.

Sedangkan etos kerja profesional adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang

fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Setiap organisasi yang selalu ingin maju akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kerjanya, di antaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja. (Sinamo, 2011:26).

Etos kerja adalah masalah yang komplek dan mengandung banyak aspek, baik ekonomi sosial, maupun budaya. Oleh karena itu, meningkatkan perlu ditangani secara terpadu dan komperhensif.

Dapat diartikan juga bahwa etos kerja adalah cara pandang seseorang dalam menyikapi, melakukan dan bertindak dalam bekerja, dengan kemauan organisasi, instansi maupun perusahaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Sikap mental seseorang atau kelompok orang dalam melakukan aktivitas atau pekerjaan yang diwujudkan sebagai sikap kerja antara lain tepat waktu, tanggung jawab, kerja keras, rasional dan jujur.

2.4.2 Aspek-Aspek Etos Kerja

Setiap manusia memiliki spirit/roh keberhasilan, yaitu motivasi murni untuk meraih dan menikmati keberhasilan. Roh inilah yang menjelma menjadi perilaku yang khas seperti kerja keras, disiplin, teliti, tekun, integritas, rasional, bertanggung jawab dan sebagainya melalui keyakinan, komitmen, dan penghayatan atas paradigma kerja tertentu. Dengan ini maka orang berproses menjadi manusia kerja yang positif, kreatif dan produktif. Dari ratusan teori sukses yang beredar di masyarakat sekarang ini, hal

tersebut disederhanakan derhanakan menjadi empat pilar teori utama. Keempat pilar inilah yang sesungguhnya bertanggung jawab menopang semua jenis dan sistem keberhasilan yang berkelanjutan (*sustainable success system*) pada semua tingkatan. Keempat elemen itu lalu dia konstruksikan dalam sebuah konsep besar yang disebutnya sebagai Catur Dharma Mahardika (bahasa Sanskerta) yang berarti Empat Darma Keberhasilan Utama, yaitu:

1. Mencetak prestasi dengan motivasi superior.
2. Membangun masa depan dengan kepemimpinan visioner.
3. Menciptakan nilai baru dengan inovasi kreatif.
4. Meningkatkan mutu dengan keunggulan insani.

Keempat darma ini kemudian dirumuskan pada delapan aspek etos kerja sebagai berikut:

1. Kerja adalah rahmat; karena kerja merupakan pemberian dari Yang Maha Kuasa, maka individu harus dapat bekerja dengan tulus dan penuh syukur.
2. Kerja adalah amanah; kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab.
3. Kerja adalah panggilan; kerja merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.

5. Kerja adalah aktualisasi; pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat
6. Kerja adalah ibadah; bekerja merupakan bentuk bakti dan ketaqwaan kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian.
7. Kerja adalah seni; kerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirlah daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif.
8. Kerja adalah kehormatan; pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan.
9. Kerja adalah pelayanan; manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati. (Sinamo, 2011:29-189)

Secara eksplisit beberapa sikap yang seharusnya mendasar bagi seseorang dalam memberi nilai pada kerja, yang disimpulkan sebagai berikut:

1. Bekerja adalah hakikat kehidupan manusia
2. Pekerjaan adalah suatu berkat Tuhan.

3. Pekerjaan merupakan sumber penghasilan yang halal dan tidak amoral
4. Pekerjaan merupakan suatu kesempatan untuk mengembangkan diri dan berbakti
5. Pekerjaan merupakan sarana pelayanan dan perwujudan kasih

Dalam penulisannya, Akhmad Kusnan menyimpulkan pemahaman bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka ia menggunakan lima indikator untuk mengukur etos kerja. Menurutnya etos kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan negatif. Suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki etos kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia,
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia,
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia,
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah. (Kusnan, 2004:47)

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki etos kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu;

1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
5. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup. (Kusnan, 2004:72).

Dari berbagai aspek yang ditampilkan ketiga tokoh diatas, dapat dilihat bahwa aspek-aspek yang diusulkan oleh dua tokoh berikutnya telah termuat dalam beberapa aspek etos kerja yang dikemukakan oleh Sinamo, sehingga penulisan ini mendasari pemahamannya pada delapan aspek etos kerja yang dikemukakan oleh Sinamo sebagai indikator terhadap etos kerja.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir peneliti yang dijadikan sebagai skema pemikiran yang melatarbelakangi penelitian ini. Dalam kerangka pemikiran ini, peneliti akan mencoba menjelaskan pokok masalah penelitian. Penjelasan yang disusun akan menggabungkan antara teori dengan masalah yang diangkat dalam penelitian ini. fokus penelitian adalah studi deskriptif Pola Komunikasi Divisi Produksi PT. Trimas Sarana Garment Industry di Kabupaten Bandung.

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, 2004:1).

Organisasi adalah komposisi sejumlah orang-orang yang menduduki posisi dan peranan tertentu. Di antara orang-orang ini saling terjadi pertukaran pesan. Pertukaran pesan itu melalui jalan tertentu yang dinamakan pola komunikasi. Suatu pola komunikasi berbeda dalam besar dan strukturnya, seperti hal nya di antara dua orang, tiga atau lebih dan mungkin juga di antara keseluruhan orang dalam komunikasi, bentuk struktur dari pola itupun juga akan berbeda.

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

Peranan dalam pola komunikasi organisasi 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, 2005 : 103)

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 di divisi produksi PT.Trimas SGI, dan hal ini dapat ditinjau dari sudut pandang hubungan posisional, antar personal, atau berurutan. Struktur organisasi pada divisi produksi PT.Trimas SGI 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 divisi produksi PT.Trimas SGI berhubungan dengan apa yang disampaikan kepada siapa dan bagaimana penyampaiannya.

Setiap arah arus komunikasi yang dilakukan di divisi produksi PT.Trimas SGI 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 divisi produksi PT.Trimas SGI, antarpersonal, posisional, dan berurutan, hubungan antarpersonal berdasarkan pada kepedulian, perhatian, keramahan dan kemampuan merespons diantara Pimpinan dengan kepala bagian atau dengan karyawan lainnya. Hubungan posisional yang paling umum adalah hubungan pemimipin. Hubungan berurutan berdasarkan pada kebutuhan akan orang-orang untuk berlaku sebagai pengulang informasi di divisi produksi PT.Trimas SGI. Jadi, dengan melakukan arus pesan

yang benar akan menimbulkan komunikasi atau hubungan yan lebih baik diantara pemimpin dan anggotanya (karyawan divisi produksi).

1. Arus Pesan

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

a. Komunikasi Vertikal

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

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

bergantung pada besarnya dan kompleksnya organisasi. Komunikasi vertikal yang lancar, terbuka dan saling mengisi merupakan pencerminan sikap kepemimpinan. yang demokratis, yakni jenis kepemimpinan yang paling baik di antara jenis-jenis kepemimpinan lainnya.

b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staff, 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. Di lain hal komunikasi diagonal kadang terjadi menyimpang dari jalur prosedur birokrasi, misal seorang pegawai suatu unit mengeluhkan masalah pekerjaan kepada kepala unit lain. (Masmuh, 2010 : 7-22)

2. Hambatan

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus 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 meringkaskan beberapa hambatan komunikasi sebagai berikut:

a. Penyaringan (*filtering*)

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

b. Persepsi selektif

Hambatan ini merupakan keadaan di mana penerima pesan di dalam 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. Hal ini disebut juga adanya perbedaan persepsi sehingga 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 di saat sedang marah akan berbeda penafsirannya jika ia menerima pesan itu dalam keadaan normal.

d. Pemaknaan bahasa

Kata-kata memiliki makna yang berbeda antara seseorang dengan orang lain. Kadang-kadang, arti dari sebuah kata tidak berada pada kata itu sendiri tetapi pada kita. 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)

3. Teori Jaringan

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

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendapat dari Peter R.Monge dan Noshir S.Contractor mengenai teori jaringan. Gagasan dasar dari teori jaringan adalah keterhubungan, yaitu ide bahwa terdapat jalur komunikasi yang relatif stabil di antara individu-individu anggota

organisasi. Para individu yang saling berkomunikasi satu sama lain akan terhubung bersama sama ke dalam kelompok-kelompok yang pada gilirannya kelompok itu akan saling berhubungan membentuk jaringan keseluruhan. (Morissan,2009:51).

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

Jaringan dalam kelompok (*group network*) terbentuk karena individu cenderung berkomunikasi lebih sering dengan anggota organisasi tertentu lainnya. Organisasi pada dasarnya terbentuk dari kelompok-kelompok yang lebih kecil yang terhubung bersama-sama dalam kelompok-kelompok yang lebih besar dalam jaringan organisasi (*organizational network*). Jika

menganalisis suatu jaringan, maka ada beberapa hal yang harus diperhatikan, misalnya :

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

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

Dengan demikian, jika orang ingin meneliti struktur jaringan suatu organisasi maka orang harus mampu masuk tidak saja ke dalam jaringan

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

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

akan persis sama dengan jaringan personal yang dimiliki rekan sejawat anda.

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

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

Hubungan juga dapat menentukan suatu "peran jaringan" (*network role*) tertentu yang berarti bahwa anggota menghubungkan beberapa kelompok dalam cara-cara tertentu. Ketika anggota organisasi berkomunikasi satu sama lain, mereka melaksanakan atau memenuhi berbagai peran dalam

hubungannya dengan jaringan yang terdiri atas peran sebagai jembatan, penghubung dan pemisah.

a. Jembatan, peran sebagai jembatan (*bridge*), dimana anggota suatu kelompok merangkap atau menjadi anggota 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 ke dalam (*in-degree*) dan derajat ke luar (*out-degree*).

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

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

1. Fungsi Jaringan

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

2. Jaringan Keterhubungan

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

3. Sentralitas dan Desentralitas

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

4. Derajat Pemisahan

   Jumlah hubungan yang terdapat antara anda dengan orang lain dinamakan “derajat pemisahan” (*degrees of separation*). Misalnya, anda ingin bertemu dengan seseprang, namun anda tidak tahu dimana orang itu berada dan anda juga tidak tahu bagaimana cara menghubunginya. Dalam hal ini, anda bertanya kepada sejumlah orang yang membantu anda mengetahui keberadaan orang yang

> anda cari itu. Setelah bertanya kepada empat orang, barulah anda dapat menemuinya. Dalam hal ini, derajat pemisahan yang anda butuhkan adalah sebanyak empat hubungan, yaitu jumlah hubungan yang anda butuhkan untuk dapat menemui orang yang anda cari.(Morissan, 2009:53)

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

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

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

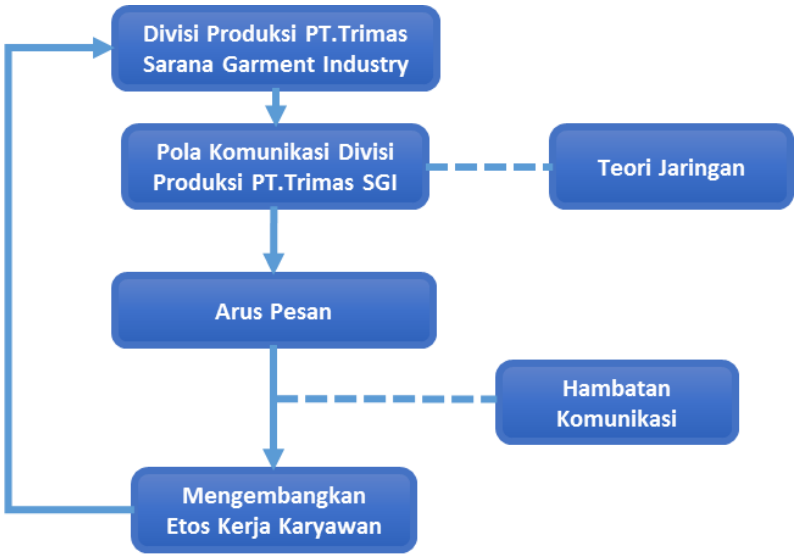
Teori jaringan memberikan gambaran mengenai organisasi, atau lebih tepatnya memberikan berbagai gambaran yang masing-masing berupaya menjelaskan salah satu aspek fungsi organisasi. Teori jaringan membantu orang melihat suatu sistem yang tengah bekerja. Karl Weick memberikan suatu pandangan mikro, dimana interaksi “respons bolak-balik”

menciptakan kejelasan dan menentukan sistem bagi anggotanya. James Taylor menunjukkan bagaimana koorientasi terbentuk untuk menciptakan kesepakatan organisasi. Pada saat yang sama, interaksi akan mengatur dirinya kedalam garis-garis komunikasi dan juga pengaruh yang menyebar pada organisasi sebagaimana yang dikemukakan teori jaringan.

Komunikasi dapat membantu organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada jaringan komunikasi. Tantangan dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat beberapa arah formal dan informal jaringan komunikasi dalam organisasi.

Berdasarkan pemaparan maka seluruh staff dan karyawan dari otoritas tinggi hingga rendah pada Divisi Produksi PT.Trimasn SGI di Kabupaten Bandung melakukan komunikasi dengan menggunakan pola komunikasi yang sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Seperti yang sudah dijelaskan di atas, maka peneliti mencoba membantu memecahkan masalah yang sedang dihadapi yaitu seperti dari latar belakang masalah. Jika digambarkan dalam bentuk gambar, maka alur kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.6
Kerangka Pemikiran



Sumber : Peneliti, 2017