

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti mengawali dengan menelaah hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dan relevan dengan penelitian yang akan dilakukan peneliti. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap, pembanding dan gambaran awal mengenai kajian terkait permasalahan dalam penelitian ini. Berikut ini peneliti temukan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang Komunikasi Organisasi :

Yang pertama adalah Widyasari Prastyaningrum (10730049) Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Humaniora Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2014 “KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM UPAYA MEMBANGUN IKLIM SUPPORTIVENESS (STUDI DESKRIPTIF HOTEL INNA GARUDA YOGYAKARTA)”. Jenis penelitian ini adalah penelitian Deskriptif Kualitatif dengan menggambarkan fakta dan peristiwa yang terjadi di Hotel Inna Garuda Yogyakarta melalui wawancara, catatan lapangan dan hasil dokumentasi. Penelitian tersebut meneliti tentang komunikasi organisasi dalam membangun iklim supportiveness dengan hasil penelitian terdapat interaksi organisasi karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta yakni komunikasi interpersonal, komunikasi kelompok kecil dan komunikasi publik.

Dari ketiga interaksi komunikasi organisasi yang dilakukan karyawan Hotel Inna Garuda Yogyakarta akan membangun suatu kedekatan dan kepercayaan dari karyawan keatasan begitupun sebaliknya. Dengan adanya kedekatan tersebut maka secara langsung akan membangun iklim supportiveness.

Yang kedua penelitian yang di lakukan oleh Dennes Andres dengan judul “POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DI BANK BCA KUSUMA BANGSA” tahun 2014, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Jenis penelitian yang dilakukan dalam penelitian ini adalah kualitatif, yaitu memerlukan data secara deskriptif, dimana penulis ingin mengetahui secara detail sejauh mana pemahaman nasabah terhadap produk-produk perbankan yang sudah di informsikan terhadap *frontliner*.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terdapat kesimpulan bahwa proes komunikasi yang terjadi di Bank tersebut terbilang efektif karena hasil dari wawancara yang telah dilakukan nasabah menyatakan puas. Proses komunikasi yang terjadi dalam suatu susunan organisasi memiliki banyak pengaruh, cara berkomunikasi dalam organisasi benar-benar sangat diperhatikan karena menyangkut urusan jasa pelayanan dan nilai masyarakat terhadap organisasi tersebut.

Yang ketiga penelitian yang dilakukan oleh Laras Ayu Aristiani dengan judul “POLA KOMUNIKASI ORGANISASI DALAM MENANGANI KONFLIK (STUDI PADA ORGANISASI HIMPUNAN PECINTA ALAM MITRA GAHANA UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA)” tahun 2012, Universitas Kristen Satya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus dimana penemuan-penemuannya tidak diperoleh melalui

prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya, contoh konkritnya berupa penelitian tentang gambaran kehidupan praktik dalam komunikasi organisasi.

Organisasi pecinta alam mitra gahana ini merupakan organisasi yang bersifat sukarela karena kesamaan berdasarkan kesamaan minat dan ketertarikan terhadap kecintaan alam, karena sifatnya tidak mengikat secara struktural organisasi ini memiliki pola komunikasi yang sangat unik terutama dalam penyelesaian-penyelesaian terhadap konflik yang terjadi. Hasil dari penelitian ini terdapat kesimpulan bahwa organisasi mitra gahana memiliki ciri pola komunikasi model lingkaran dan model roda. Pola komunikasi model lingkaran tidak dapat menyelesaikan konflik dan mengatasi masalah organisasi, sedangkan model komunikasi roda mampu menyelesaikan konflik dalam organisasi Himpunan Mahasiswa Pecinta Alam Mitra Gahana.

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian ini yakni, Penelitian PERTAMA terdahulu ini untuk mengetahui bagaimana hasil dari komunikasi organisasi dalam upaya membangun supportiveness, dalam penelitian tersebut juga menjelaskan komunikasi dengan publik, memang pembahasannya tentang komunikasi organisasi tapi lebih kepada mencari *feedback* yang dihasilkan, perbedaannya sangat jelas dengan penelitian yang saya lakukan. Karena dari segi pembahasan komunikasi organisasi yang saya lakukan cenderung pada kontrol, bukan pada *feedback*.

Penelitian terdahulu yang KEDUA yaitu menganalisis pola komunikasi organisasi yang ada di Bank BCA Kusuma Bangsa. Hasil penelitian tersebut sangat berbeda dengan apa yang saya teliti, karena penelitian terdahulu tersebut

komunikasi organisasi digunakan untuk mencari tau dari segi pola terhadap kepuasan konsumen, oleh sebab itu sangat jelas perbedaannya dari apa yang saya teliti karena komunikasi organisasi yang saya analisis lebih kepada sudut pandang pengendalian konflik.

Penelitian terdahulu yang KETIGA membahas tentang pola komunikasi organisasi untuk menangani konflik. Berarti dalam penelitian tersebut sudah terdapat konflik dan komunikasi organisasi dengan pola yang ada berperan untuk menyelesaikan konflik tersebut, sedangkan penelitian yang saya lakukan tidak berfokus pada penyelesaian konflik tapi mengarah kepada pengendalian konflik yakni bagaimana agar komunikasi organisasi dapat mengendalikan kelompok agar tidak sampai terjadi konflik internal. Objeknyapun berbeda, dimana penelitian terdahulu ini meneliti sebuah komunitas, sedangkan penelitian saya menganalisis sebuah perusahaan pariwisata.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Komunikasi Organisasi

Istilah komunikasi organisasi adalah istilah akademis yang pada dasarnya berarti komunikasi yang berlangsung dalam latar kepentingan organisasi. berkat komunikasinya, organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif dan efisien. Namun yang melakukan komunikasi bukanlah organisasinya akan tetapi para anggota organisasi. mereka melakukan komunikasi dengan sesama anggota organisasi dan dengan khalayak diluar organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Lee Thayer (1968: 102) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dan komunikasi yang terjadi diantara organisasi dengan lingkungan, yang mendefinisikan organisasi maupun menentukan kondisi-kondisi eksistensinya dan arah pergerakannya.

Definisi diatas dikembangkan berdasar pandangan kesisteman terbuka sehingga unsur komunikasi internal maupun eksternal disebutkan secara tegas. Komunikasi adalah penentu dari kondisi-kondisi kehidupan organisasi dan penggerak organisasi. Artinya vitalitas dan dinamika organisasi ditentukan oleh komunikasi internal dan eksternal organisasi, yang secara singkat dapat disebut sebagai komunikasi integratif dan komunikasi adaptif. Dalam penerapannya posisi komunikasi organisasi menjadi hal yang dinamis dimana setiap sudut jalannya organisasi ditentukan oleh komunikasi yang berlangsung.

Menurut Jorge Schement (2002: 282-283) yang memberikan definisi tentang komunikasi organisasi adalah proses dimana orang membentuk, mengelola, dan menafsirkan perilaku-perilaku dan symbol-simbol (verbal atau non verbal), baik dengan yang disengaja maupun yang tidak disengaja, melalui interaksi (dengan perantaraan atau langsung), di dalam dan dilintas konteks organisasi tertentu.

Definisi yang rinci diatas memahami komunikasi merupakan sebagai proses, Schement menggunakan kata mengelola untuk menegaskan bahwa pertukaran pesan melalui simbol-simbol dilakukan dengan penuh pertimbangan dan dengan tujuan tertentu. Ungkapan perilaku-perilaku dan simbol-simbol digunakan dengan maksud untuk menekankan bahwa perilaku sebenarnya adalah simbol non verbal, yang ditafsirkan dan dimaknai sebagai pesan. Dalam definisi diatas tujuan

organisasi tidak disebut karena pengertian proses mengasumsikan bahwa komunikasi adalah kontrol lingkungan.

Pesan-pesan yang diciptakan dan dipertukarkan adalah makna dari symbol atau lambang yang dapat ditangkap panca indera. Penciptaan dan penafsiran pesan melalui *coding dan decoding*, arus pesan formal menunjukkan mengapa pesan-pesan disampaikan dan diterima dalam organisasi dan apa fungsi yang harus dilaksanakan pesan-pesan tersebut. Jenis-jenis pesan yang mengalir dalam sistem jaringan formal organisasi menurut Goldhaber dapat dibedakan menjadi empat kategori, yakni pesan: tugas (*task*), pemeliharaan (*maintenance*), manusiawi (*human*), dan inovasi (*innovation*). Pesan urusan tugas terkait dengan produk, jasa, dan kegiatan-kegiatan yang menjadi kepentingan organisasi. Pesan pemeliharaan terkait dengan kebijakan dan peraturan-peraturan yang membuat organisasi berjalan dan mampu bertahan hidup sedangkan pesan urusan manusiawi terkait dengan martabat dan aspek-aspek manusiawi di dalam organisasi. Sedangkan pesan inovasi terkait hasil pembelajaran yang membuat organisasi mampu beradaptasi dengan lingkungan yang berubah-ubah secara besar-besaran dan terus menerus. Andre Hardjana dalam buku komunikasi organisasi (2015: 44-45).

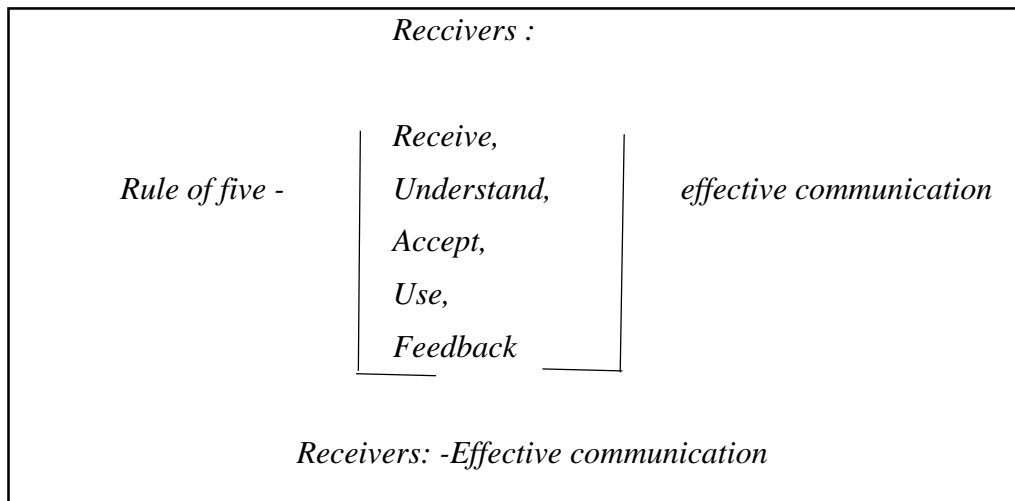
Intinya komunikasi organisasi adalah komunikasi yang berlangsung untuk menggerakkan kegiatan-kegiatan karyawan secara terkoordinasi dengan tujuan yang jelas yaitu untuk mencapai tujuan organisasi serta mengimplementasikan pesan-pesan yang telah ada.

2.2.1.1 Praktik Komunikasi Organisasi Efektif

Praktik komunikasi organisasi dinilai efektif bila tujuan pesan komunikasi tercapai. Efektivitas komunikasi organisasi di tentukan oleh penerima pesan dan bukan oleh pengirim pesan. Dalam praktik kebenaran ini sangat jelas kedua model yang di bahas dalam poin ini, yakni model penerimaan kewenangan (MPK) yang di kembangkan oleh Chester Bernard dan model aturan lima (MAL) oleh Keith Davis. Sebagaimana jelas terimplikasinya dari kedua model tersebut, model penerimaan kewenangan adalah komunikasi formal antara manajer dengan bawahan hanya efektif bila bawahan menyetujui pesan komunikasi.

Model penerimaan kewenangan secara resmi disebut teori penerimaan kewenangan (*The acceptance theory of authority*) karena komunikasi atasan meliputi bentuk perintah dan instruksi hanya di patuhi dan dilaksanakan bawahan jika kewenangan atasan dianggap absah karena kewenangan dianggap tidak diselewengkan dalam pesan komunikasi. Singkat kata, komunikasi dapat efektif bila tidak digunakan untuk menyalahgunakan kewenangan dan kekuasaan. Oleh karena itu keefektifan tersebut dapat di tunjang oleh kemampuan komunikasi dari atasan ke bawahan. Davis, (1985: 428)

Davis menjelaskan bahwa komunikasi organisasi dapat efektif bila secara teknis mematuhi model aturan lima (MAL) yang di jelaskan pada gambar berikut.



sumber: Andre hardjana dalam buku komunikasi organisasi (2016: 69)

Gambar 2.1 Model aturan lima untuk komunikasi efektif

Menurut Davis (1985: 428), komunikasi organisasi akan efektif apabila penerima pesan dapat memahami tahapan dalam proses gambar di atas, yakni:

- a) Penerima pesan secara fisik dapat menerima komunikasi melalui panca indra
- b) Mengerti isi pesan komunikasi
- c) Mematuhi isi pesan
- d) Menggunakan dalam praktik
- e) Memberi umpan balik.

Komunikasi organisasi pasti tidak akan efektif apabila penerima pesan tidak melaksanakan salah satu dari kelima syarat tersebut.

Komunikasi organisasi mempunyai tujuan untuk membuat seluruh anggota organisasi mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Namun tujuan itu hanya tercapai bila anggota organisasi terutama jajaran manajemen mampu

melaksanakan komunikasi secara efektif. Kemampuan berkomunikasi efektif adalah bukan bakat, akan tetapi hasil pembelajaran dan latihan, maka pimpinan organisasi mempunyai tanggung jawab besar atas terciptanya komunikasi yang efektif melalui pembelajaran dan pelatihan komunikasi.

2.2.1.2 Konsep Empat Fungsi

Menurut Lee Thayer (1968: 1985-250) fungsi komunikasi ditentukan berdasarkan isi pesan komunikasi organisasi yang mempunyai empat tujuan utama yaitu *to inform, to persuade, to regulate, to integrate*. Maka system organisasi melaksanakan empat fungsi berbeda sebagai berikut:

- a) Fungsi informasi (*information function*);
- b) Fungsi perintah dan instruksi (*command and instructive functions*);
- c) Fungsi pengaruh dan persuasi (*influence and persuasive functions*);
- d) Fungsi integrasi (*integrative functions*).

Dalam praktik keempat fungsi tersebut saling terkaitkan, karena semuanya merupakan subsistem dalam sistem organisasi sehingga perbedaan kategori tidak bersifat eksklusif dan tuntas.

Fungsi informasi (*information function*) merupakan fungsi utama komunikasi untuk mengatasi ketidak pastian lingkungan bagi individu melalui adaptasi. Sehingga anggota organisasi membutuhkan informasi mengenai lingkungan kerja dan informasi untuk bertindak terhadap lingkungan tersebut. Pelaku organisasi membutuhkan informasi tentang tugas, pekerjaan, dan dengan siapa dia bekerja, karena dia tidak bekerja seorang diri secara otonom, tetapi dalam

hubungan kerjasama dalam kelompok. dia membutuhkan informasi untuk membangun hubungan dalam kelompok untuk kewenangan dan penyesuaian. Contoh jika dia seorang manajer, ia membutuhkan informasi untuk menentukan tujuan, sasaran, dan masalah-masalah yang terkait dengan tujuan dan sasaran tersebut baik secara internal maupun eksternal. Lebih jelasnya pesan informasi yang dimaksudkan untuk mengatasi ketidak pastian dalam hal adaptasi dan inovasi.

Fungsi perintah dan instruksi (*command and instructive functions*). Komunikasi yang menjadikan manajemen mampu membuat karyawan senantiasa bekerja ke arah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini meliputi penentuan apa perintah dan instruksi yang di berikan kepada anggota organisasi dan bagaimana harus dijalankan. Fungsi ini menyangkut kepatuhan pada kebijakan, standarisasi praktik kerja, prosedur, alokasi waktu kapan harus dilaksanakan, dan ketetapan maupun kelengkapan hasil kerja. Fungsi perintah dan instruksi ini berhubungan erat dengan produksi dan kegiatan operasional sehari-hari dalam organisasi. Fungsi ini kadang juga di sebut fungsi produksi atau fungsi tugas operasional.

Fungsi pengaruh dan persuasi (*influence and persuasive functions*) merupakan komunikasi kewenangan dan posisi dalam struktur hierarkis. Kewenangan membawa implikasi bahwa komunikasi harus diterima dan wajib dilaksanakan, sebab mempunyai legitimasi yang artinya, komunikasi tersebut absah dan tidak menyimpang dari tujuan organisasi. Melalui pengaruh persuasi, manajemen dengan posisi dan kewenangannya dapat mengendalikan informasi dan perilaku karyawan, terutama melalui peraturan, norma, dan tanggung jawab.

Konsekuensinya anggota organisasi mempunyai kewajiban untuk menerima dan patuh pada peraturan, norma-norma, tanggung jawab, dan loyalitas. Fungsi pengaruh dan persuasi terkait dengan regulasi atau pengaturan. Dengan pengaturan yang tegas, anggota organisasi menjadi tahu tentang apa perilaku, informasi, komunikasi, interaksi, dan hubungan yang dapat dibenarkan dan harus dilaksanakan serta apa yang di tolak dan dihindari, lengkap dengan konsekuensinya.

Fungsi integrasi (*integrative function*) yakni fungsi yang membuat komunikasi hubungan seluruh anggota organisasi menjadi harmonis dalam kerja sama dan kesepakatan tentang tujuan organisasi. Jadi fungsi integrasi terkait dengan komunikasi formal fungsional yang sekaligus bersifat sosial dan relasional. Integrasi antar segenap anggota organisasi dapat tercapai melalui sosialisasi nilai dan peningkatan martabat, termasuk berbagai acara dan upacara, perayaan hari jadi perusahaan, pertemuan sosial, dan berbagai kegiatan bersama, seperti olahraga dan minat bersama, yang berdampak pada kepuasan kerja, harga diri, dan loyalitas anggota organisasi. fungsi integrasi adalah sosialisasi nilai-nilai budaya organisasi yang membuat segenap anggota organisasi menjadi serasi dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, motivasi, dan rasa betah bekerja. Maka fungsi ini juga bisa di sebut sebagai fungsi pemeliharaan dan pengembangan atau fungsi sosialisasi nilai.

Sistem komunikasi organisasi melaksanakan empat fungsi yang berbeda namun saling terkait, yakni fungsi inovasi, fungsi tugas operasional, fungsi regulasi, dan fungsi sosialisasi nilai. Perbedaan fungsi yang telah di kembangkan oleh Lee Thayer diatas selalu menjadi rujukan dan acuan oleh para peneliti lainnya.

2.2.1.3 Arus Komunikasi Organisasi

a) Komunikasi ke bawah

Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai. Namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen, Davis (1967).

Pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi karena manajemen puncak berada dalam pusat dunia informasi di organisasi. Kualitas dan kuantitas 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 ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya psikis dan emosional. Komunikasi organisasi kebawah juga sering kali menitik beratkan ke arah komunikasi manajerial yang perhatian utamanya adalah komunikasi kebawah, membawa pesan atau informasi melalui kelompok manajemen kepada kelompok operatif. Dalam hal tersebut ada dua masalah utama yang sering kali di temui dalam prosesnya yakni, jenis informasi apa yang disebarkan dari tingkat manajemen kepada para pegawai, dan bagaimana informasi tersebut disediakan.

Menurut Katz dan Kahn (1966), ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan, yakni:

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

Dari kelima jenis informasi tersebut dapat di ambil kesimpulan bahwa otoritas atasan adalah memberikan instruksi atau perintah secara langsung terhadap bawahan untuk menjalankan tugas dan fungsi dalam mengoperasionalkan sebuah perusahaan.

b) Komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Semua pegawai dalam sebuah organisasi, kecuali meeka yang menjabat sebagai posisi puncak mungkin berkomunikasi keatas, yaitu setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dan memberi informasi kepada otoritasnya yang lebih tinggi dari pada dia. Permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih tiggi atau lebih besar merupakan esensi komunikasi ke atas.

Komunikasi keatas di anggap penting karena menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan penyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi. Aliran komunikasi ke atas memberikan informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Planty dan Machaver, 1952).

Tidak semua arus informasi ke atas dapat dengan mudah terlaksana dalam sebuah organisasi. Sharma (1979) mengemukakan empat alasan mengapa komunikasi ke atas terlihat sulit, yaitu:

- Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka,
- Perasaan bahwa pimpinan dan manajer tidak tertarik terhadap masalah pegawai,
- Kurangnya penghargaan bagi komunikasi ke atas yang dilakukan pegawai,
- Anggapan bahwa pimpinan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

Kombinasi dari keempat perasaan dan keyakinan ini menghambat keterbukaan gagasan, pendapat, dan informasi oleh para bawahan. Terutama bila proses dan prosedur munculnya komunikasi ke atas tidak praktis dan sulit.

Menurut Jackson (1959) menyatakan bahwa secara keseluruhan kekuatan yang mengarahkan komunikasi dalam sebuah organisasi adalah keterbukaan. Pegawai cenderung berkomunikasi untuk mencapai beberapa tujuan yang diantaranya untuk memuaskan kebutuhan pribadinya atau untuk mencoba

memperbaiki lingkungan barunya. Dia mengemukakan bahwa setiap program komunikasi organisasi harus didasarkan pada iklim kepercayaan. Bila ada kepercayaan, pegawai lebih berani menyampaikan gagasan dan perasaannya lebih bebas, dan pimpinan dapat menafsirkan apa yang dimaksud oleh pegawai dengan lebih cermat.

Pentingnya penciptaan dan pemeliharaan iklim kepercayaan tidak dapat dikemukakan terlalu sering. Komunikasi ke atas tidak akan terjadi bila pemimpin merasa harus menjaga agar pegawai tidak berbicara kepada manajer di atas mereka. Seharusnya agar tidak terjadi konflik di internal perusahaan terkait pembatasan arus komunikasi, maka pegawai didorong untuk mengemukakan keluhan dan saran-saran mereka kepada personalia atau kepada manajer atau pimpinan mereka.

Untuk memperlancar komunikasi ke atas, organisasi menciptakan sebuah program “saluran ke atas” yang memungkinkan pegawai mengemukakan masalah, keluhan, atau pendapat kepada manajemen puncak, sementara identitas mereka benar-benar dirahasiakan dan hanya diketahui oleh koordinator saluran terbuka dengan jaminan mendapatkan jawaban tertulis yang jujur dari manajer yang dikirimkan ke rumah pegawai tersebut. Keberhasilan program ini disebabkan adanya faktor identitas yang dirahasiakan dan jawaban yang jujur.

c) Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian 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. Misalnya di Universitas, unit kerja dapat berupa sebuah jurusan. Jurusan komunikasi, jurusan perilaku organisasi, dan jurusan ilmu pengajaran semuanya meliputi dosen-dosen yang dipimpin oleh seorang ketua jurusan. Komunikasi diantara dosen-dosen dalam sebuah jurusan disebut komunikasi horisontal. Komunikasi dosen jurusan yang satu dengan dosen jurusan yang lainnya disebut komunikasi lintas saluran, yaitu informasi diberikan melewati batas-batas fungsional atau batas-batas unit kerja, dan diantara orang-orang yang satu sama lainnya tidak saling menjadi bawahan atau atasan.

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1998: 195-196) Penelitian dan pengalaman dalam menyatakan bahwa komunikasi horisontal muncul karena alasan sebagai berikut:

- Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja,
- Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan organisasi,
- Untuk memecahkan masalah,
- Untuk memperoleh pemahaman bersama,
- Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan,
- Untuk menumbuhkan dukungan antar persona.

Bentuk komunikasi horisontal yang paling mencakup semua jenis kontak antarpersona, Bahkan bentuk komunikasi horisontal tertulis cenderung lebih lazim. Komunikasi horisontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan di telepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Lingkaran kualitas adalah sebuah tanggung jawab kelompok kerja sukarela yang berbagi wilayah dalam tanggung jawab. Pentingnya, klompok

ini adalah kelompok kerja biasa yang membuat atau memperbaiki sebagian produk. Anggota kelompok mengadakan pertemuan setiap minggu untuk berdiskusi dan menganalisis serta mengemukakan gagasan untuk menyempurnakan pekerjaan mereka. Mereka di latih dalam penggunaan prosedur dan teknik-teknik khusus pemecahan masalah, seperti diagram sebab dan akibat, diagram pareto atau grafik lajur yang datanya disusun menurut urutan kepentingan, histogram, daftar pemeriksaan, dan grafik-grafik.

Hambatan-hambatan pada komunikasi horisontal banyak persamaannya dengan hambatan yang mempengaruhi komunikasi ke atas dan komunikasi ke bawah. Ketiadaan kepercayaan di antara anggota organisasi, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dalam sumber data dapat mengganggu komunikasi pegawai yang sama tingkatnya dalam organisasi dan sesamanya. Membangun sebuah hubungan yang solid antar karyawan memang kuncinya ada pada sebuah kepercayaan dan rasa tanggung jawab yang tinggi serta loyalitas terhadap organisasi.

d) Komunikasi Diagonal

Arus komunikasi diagonal terjadi di antara dua orang yang berbeda jenjang kedudukan dalam struktur hierarkis yang berbeda divisi atau jalur fungsi. Misalnya seperti staf penyeleksi sumber daya Manusia selalu berkomunikasi dengan manajer pemasaran, ketika proses seleksi untuk pengisian lowongan kerja di divisi pemasaran.

Ada beberapa tujuan komunikasi diagonal yang sering kali di temui antara lain:

- Memperkokoh keterbukaan komunikasi. Penerapan komunikasi diagonal dapat meningkatkan peran struktur keahlian dan mengurangi struktur kewenangan yang kaku,
- Memperlancar pelaksanaan koordinasi antar departemen. Komunikasi diagonal memperkuat budaya kerja sama dan dapat menekan persaingan internal,
- Meningkatkan efisiensi dalam penghematan waktu dan uang. Dengan tidak perlu menunggu komunikasi formal melalui saluran hierarki pertanyaan mudah dijawab, informasi cepat, dan persoalan dapat diatasi lebih cepat oleh mereka yang saling berkepentingan.

Meskipun komunikasi diagonal tidak dilakukan sesering dibandingkan dengan arus komunikasi yang lain, komunikasi diagonal juga kadang menimbulkan masalah yang berpotensi menimbulkan konflik internal di dalam organisasi. Ketergantungan pada budaya organisasi contohnya, dalam budaya organisasi yang konservatif aplikasi komunikasi diagonal dapat menimbulkan sakit hati pejabat yang merasa terlangkahi. Berdasarkan kedudukan hierarkis pejabat itu merasa seharusnya dilibatkan. Akibatnya, dia juga merasa tidak bertanggung jawab atas hasil dari komunikasi diagonal tersebut. Komunikasi diagonal juga di anggap mengaburkan wilayah kewenangan atasan. Komunikasi diagonal perlu dilaksanakan secara selektif agar tidak mengancam hubungan koordinasi antar manajemen. Bila kriteria untuk aplikasi komunikasi diagonal tidak jelas dapat

menimbulkan persepsi, bahwa integritas manajemen menjadi rentan terhadap intervensi dari luar.

2.2.2 Konflik

2.2.2.1 Definisi Dan Ciri Konflik

Konflik di definisikan sebagai suatu perjuangan yang diekspresikan antara sekurang-kurangnya dua pihak yang saling bergantung, yang mempersepsi tujuan-tujuan yang tidak sepadan, imbalan yang langka, dan gangguan dari pihak lain dalam mencapai tujuan mereka, Frost dan Wilmot (1978: 9).

Dalam pandangan tersebut perjuangan yang dimaksud menggambarkan perbedaan diantara pihak-pihak yang dinyatakan, dikenali, dan dialami. Konflik baru terjadi ketika atau setelah perbedaan tersebut dikomunikasikan. Konflik mungkin dinyatakan dengan cara-cara berbeda, dari gerakan nonverbal yang halus hingga pertengkaran habis-habisan, dan dari sarkasme yang halus hingga kecaman verbal yang terbuka. Konsep perjuangan berkaitan dengan usaha yang dirancang untuk mencapai tujuan, untuk memperoleh sumber daya, dan untuk memperoleh imbalan yang juga tengah dicari oleh pihak lain. Implikasinya adalah bahwa orang-orang ingin melakukan hal-hal berbeda dan mereka juga menginginkan hal-hal yang sama.

Semua yang telah disebutkan diatas merupakan konsep-konsep mengenai tujuan yang tidak sepadan dan imbalan yang langka. Tanda-tanda awal konflik mungkin terlihat dalam peningkatan intensitas ketidaksepakatan diantara anggota-anggota kelompok. Komentar-komentar yang sebelumnya netral mulai bernada

tidak ramah. Ketegangan bertambah adalah tanda-tanda ketidaksepakatan yang lebih eksplisit mengemuka. Konflik dinyatakan melalui keluhan kesah, gerakan-gerakan kegelisahan pada wajah, perilaku gagap, sikap diam, duduk terbungkuk dikursi, melamun, dan ucapan-ucapan yang kasar.

Anggota-anggota suatu kelompok jika sudah mempunyai tujuan bersama, kemungkinan kecil bahwa konflik tidak akan terjadi. Tujuan menyangkut berbagai keinginan yang hendak dicapai para anggota, sebagian keinginan bersifat realistik dan sebagian lagi hanya angan-angan. Tujuan suatu perusahaan untuk mengurangi biaya sebenarnya mungkin tidak sepadan dengan tujuan pegawai untuk meningkatkan pendapatannya. Namun, sebagian tujuan yang unggul mungkin meliputi kedua tujuan yang tidak sepadan tersebut agar konflik dapat dikelola demi keuntungan perusahaan dan pegawai.

Konflik yang ada di dalam organisasi biasanya timbul dalam organisasi sebagai hasil adanya masalah-masalah komunikasi, hubungan pribadi, atau struktur organisasi. Dengan demikian konflik dapat diartikan adalah segala macam interaksi pertentangan atau antagonistik antara dua pihak atau lebih. Konflik organisasi (*organizational conflict*) adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok-kelompok organisasi yang timbul karena adanya kenyataan bahwa mereka harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya tidak saling timbul rasa kepercayaan.

Terlepas dari faktor-faktor yang melatar belakangnya, konflik merupakan suatu gejala dimana individu atau kelompok menunjukkan sikap atau perilaku bermusuhan terhadap individu atau kelompok lain, sehingga mempengaruhi kinerja dari salah satu atau semua pihak yang terlibat. Keberadaan konflik dalam organisasi, ditentukan oleh persepsi individu atau kelompok. Mereka tidak menyadari bahwa telah terjadi konflik di dalam organisasi, maka secara umum konflik tersebut dianggap tidak ada. Sebaliknya, jika mereka mempersepsikan bahwa di dalam organisasi telah terjadi konflik, maka konflik tersebut menjadi suatu kenyataan.

2.2.2.2 Klasifikasi Konflik Organisasi

Schermerhorn (1982) mengemukakan bahwa klasifikasi konflik organisasi terdiri dari beberapa jenis yang dikelompokkan menjadi 3 bagian, yakni:

- 1) Konflik Personal dan Konflik Interpersonal
 - a.) Konflik Personal merupakan konflik yang terjadi dalam diri seorang individu karena harus memilih dari sejumlah alternatif pilihan yang ada atau karena mempunyai kepribadian ganda. Konflik ini sering kali mengalami rasa bimbang atau ragu pada individu atas apa yang akan dikerjakannya dan menimbulkan ketidakpercayaan atas dirinya sendiri.
 - b.) Konflik Interpersonal, konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi atau konflik di tempat kerja diantara pihak-pihak yang terlibat konflik dan saling ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi. Konflik yang terjadi di antara mereka yang

bekerja untuk suatu organisasi profit atau nonprofit. Konflik interpersonal dapat terjadi dalam tujuh macam sebagai berikut:

- Konflik antarmanajer, bentuk konflik di antara manajer atau birokrat organisasi dalam rangka melaksanakan fungsinya sebagai pimpinan organisasi.
- Konflik antar pegawai dan manajernya, konflik ini terjadi antara manajer unit kerja dan karyawan di bawahnya.
- Konflik hubungan industrial, konflik yang terjadi antara organisasi atau perusahaan dan para karyawannya atau dengan serikat pekerja.
- Konflik antar kelompok kerja, dalam organisasi terdapat sejumlah kelompok kerja yang melakukan tugas yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi yang sama. Masing-masing kelompok harus memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi, dimana kelompok-kelompok kerja tersebut saling memiliki ketergantungan.
- Konflik antara anggota kelompok kerja dan kelompok kerjanya, konflik yang terjadi dalam melaksanakan fungsi dan tugas dalam suatu tim karena perbedaan latar belakang pendidikan, agama, budaya, pengalaman dan kepribadian.
- Konflik antara organisasi dan pihak luar organisasi, konflik yang terjadi antara suatu perusahaan atau organisasi dan pemerintah; perusahaan dan perusahaan lainnya; perusahaan dan pelanggan;

perusahaan dan lembaga swadaya masyarakat; serta perubahan dan masyarakat.

2) Konflik Interes

Konflik ini berkaitan dengan konflik dalam diri seseorang individu dalam suatu sistem sosial (organisasi atau perusahaan) yang membawa implikasi bagi individu dan sistem sosialnya. Konflik ini secara moral merusak kepercayaan yang diberikan organisasi dan para anggotanya kepada pejabat yang melakukannya. Konflik interes biasanya terjadi dalam diri pemimpin, manajer atau pegawai karena mereka merupakan individu dengan multiposisi dan multiperan. Konflik interes merupakan salah satu fenomena yang melatar belakangi korupsi, kolusi, dan nepotisme di Indonesia. Kebijakan untuk menanggulangi konflik interes perlu disusun dan dilaksanakan secara sistematis, antara lain sebagai berikut:

- a.) Membuat definisi operasional mengenai apa yang disebut sebagai konflik interes sehingga bisa dideteksi dan diukur disertai contohnya.
- b.) Adanya deskripsi tugas untuk setiap orang dalam organisasi dan prosedur untuk melaksanakannya.
- c.) Adanya prosedur untuk menyelesaikan konflik interes.
- d.) Adanya sanksi terhadap orang yang melakukan konflik interes.
- e.) Dilakukan pelatihan untuk menghindari terjadinya konflik interes dan kode etik organisasi.

Konflik interes banyak terjadi dalam pengadaan barang, jasa dan tender-tender proyek, baik di lembaga pemerintah maupun di lembaga bisnis. Pencegahnya, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah mengenai pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang dalam nilai tertentu harus dilakukan tender atau melalui *e-procurement*.

3) Konflik Realistis dan Konflik Nonrealistis

Lewis Coser seperti dikutip oleh Joseph P. Folger dan Marshal S. Poole (1984) mengelompokkan konflik menjadi konflik realistis dan konflik nonrealistis, yaitu:

- a.) Konflik realistis, terjadi karena perbedaan dan ketidaksepahaman cara pencapaian tujuan atau mengenai tujuan yang akan dicapai. Interaksi konflik memfokuskan pada isu ketidaksepahaman mengenai substansi atau objek konflik yang harus diselesaikan oleh pihak yang terlibat konflik. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah dialog, persuasi, musyawarah, *voting* dan negosiasi.
- b.) Konflik nonrealistis, konflik ini dipicu oleh kebencian atau prasangka terhadap lawan konflik yang mendorong melakukan agresi untuk mengalahkan atau menghancurkan lawan konfliknya. Metode manajemen konflik yang digunakan adalah agresi, menggunakan kekuasaan, kekuatan dan paksaan. Konflik ini biasanya dipicu karena perbedaan jabatan atau status dalam perusahaan.

4) Konflik Destruktif dan Konflik Konstruktif

- a.) Konflik konstruktif merupakan konflik yang prosesnya mengarah kepada mencari solusi mengenai substansi kepentingan. Konflik jenis ini membangun sesuatu yang baru atau mempererat hubungan pihak-pihak yang terlibat konflik ataupun mereka memperoleh sesuatu yang bermanfaat dari konflik. Pihak-pihak yang terlibat konflik secara fleksibel menggunakan berbagai teknik manajemen konflik, seperti negosiasi, *give and take*, humor bahkan *voting* untuk mencari solusi yang dapat diterima oleh kedua belah pihak. Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik merupakan interaksi membangun dan makin mendekatkan jarak interaksi sosial diantara mereka dan membangun pihak-pihak yang terlibat konflik untuk mencapai objektif mereka. Konflik jenis ini juga sering kali memungkinkan interaksi konflik yang keras kembali normal dan sehat. Akhir dari konflik ini adalah antara lain *win & win solution*, solusi kolaborasi atau kompromi, serta meningkatkan perkembangan dan kesehatan organisasi.
- b.) Konflik destruktif adalah pihak-pihak yang terlibat konflik tidak fleksibel atau kaku karena tujuan konflik didefinisikan secara sempit yaitu untuk mengalahkan satu sama lain. interaksi konflik berlarut-larut, siklus konflik tidak terkontrol karena menghindari isu konflik yang sesungguhnya. Interaksi pihak-pihak yang terlibat konflik membentuk spiral yang panjang yang makin lama makin menjauhkan jarak pihak-pihak yang terlibat konflik. Pihak-pihak

yang terlibat konflik menggunakan teknik manajemen konflik kompetisi, ancaman, konfrontasi, kekuatan, agresi, dan sedikit sekali menggunakan negosiasi untuk mencapai *win & win solution*.

2.2.2.3 Strategi Mengatasi Konflik

Gejala-gejala buruk dalam suatu organisasi dapat dengan mudah dikenali. Kemacetan dalam aliran kerja atau kekurangan koordinasi di antara kelompok-kelompok biasanya mudah diamati, koordinasi yang buruk serta ketegangan yang sedikit timbul di dalam individu-individu dalam kelompok dapat di pahami ketika semua anggota organisasi sepakat bahwa hal tersebut adalah sebuah masalah atau konflik. Anggota organisasi jika mulai frustrasi karena mereka tidak bisa mencapai tujuan mereka, beberapa anggota mulai mencari-cari kesalahan-kesalahan di dalam internal organisasi. Menurut Stevenin (2000: 34-135), terdapat lima langkah dalam mengendalikan konflik. Apapun sumber masalahnya, lima langkah berikut ini bersifat mendasar dalam mengatasi kesulitan:

1. Pengenalan

Kesenjangan antara keadaan yang ada diidentifikasi dan bagaimana keadaan yang seharusnya. Satu-satunya yang menjadi perangkap adalah kesalahan dalam mendeteksi (tidak mempedulikan masalah atau menganggap ada masalah padahal sebenarnya tidak ada). Hal tersebut memerlukan identifikasi yang benar-benar subjektif agar tidak salah langkah dalam mengenali konflik yang ada.

2. Diagnosis

Inilah langkah yang terpenting. Metode yang benar dan telah diuji mengenai siapa, apa, mengapa, dimana, dan bagaimana berhasil dengan sempurna. Pusatkan perhatian pada masalah utama dan bukan pada hal-hal sepele, agar masalah yang ada tidak terlalu menjadi parah dan semakin memperburuk keadaan.

3. Menyepakati suatu solusi

Kumpulkanlah masukan mengenai jalan keluar yang memungkinkan dari orang-orang yang terlibat di dalamnya. Menyaring penyelesaian yang tidak dapat diterapkan atau tidak praktis. Tidak boleh sekali-kali menyelesaikan dengan cara yang tidak terlalu baik agar semua anggota organisasi menyepakati apa yang menjadi keputusan bersama jika itu yang terbaik.

4. Pelaksanaan

Ingatlah bahwa akan selalu ada keuntungan dan kerugian. Hati-hati, jangan biarkan pertimbangan ini terlalu mempengaruhi pilihan dan arah kelompok.

5. Evaluasi

Penyelesaian itu sendiri dapat melahirkan serangkaian masalah baru. Jika penyelesaiannya tampak tidak berhasil, kembalilah ke langkah-langkah sebelumnya dan cobalah lagi hingga dapat mempelajari kesalahan-kesalahan sebelumnya.

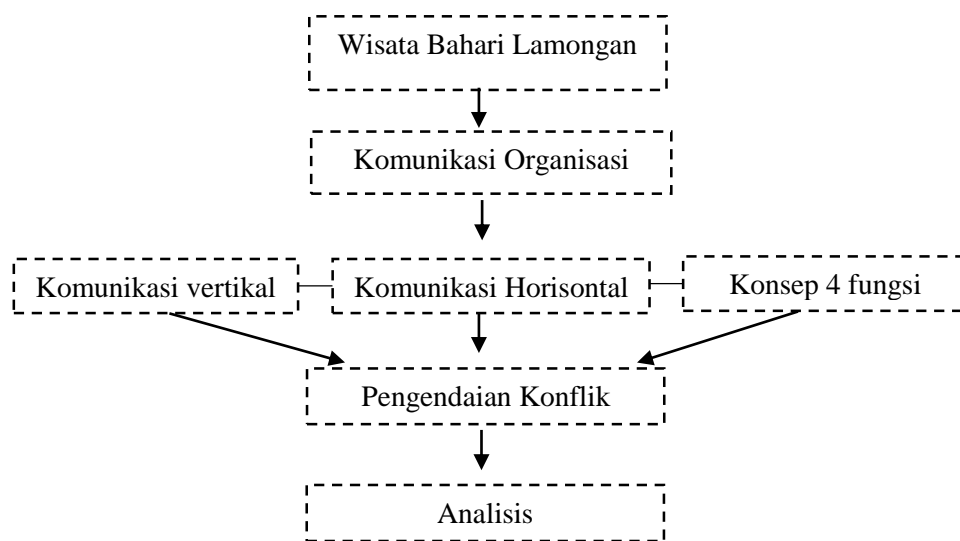
Cara yang dipaparkan oleh Stevenin di atas merupakan cara yang di adopsi dari pemikiran Huse dan Bowditch (1973) yang menyarankan bahwa terdapat lima cara mengurangi atau mengendalikan konflik dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Pastikan bahwa informasi untuk mengatasi masalah ditemukan dan diberikan kepada kelompok-kelompok yang terlibat. Wakil-wakil dari kelompok-kelompok yang berlainan dapat bertemu secara teratur untuk mengkaji bidang-bidang masalah dan untuk membuat rekomendasi bersama.
2. Berilah kesempatan kepada orang-orang di antara kelompok-kelompok yang berbeda. Sebagian kelompok terlalu dispesialkan untuk menggunakan metode ini guna mengurangi konflik, namun beberapa bidang kerja sesuai untuk memberi giliran kepada anggota.
3. Membuat kelompok-kelompok dalam organisasi berhubungan dekat satu sama lain. Hadirkan kelompok-kelompok yang menentang untuk menjelaskan masalah dan mengizinkan mereka untuk berbagi persepsi.
4. Menemukan musuh bersama untuk memfokuskan semua permasalahan kepada satu titik agar permasalahan tersebut tidak melebar kepada sesuatu yang seharusnya tidak terkena konflik.
5. Identifikasi atau kembangkan suatu perangkat tujuan bersama. Ini merupakan gagasan menemukan tujuan bersama yang unggul bagi kelompok-kelompok yang bersangkutan.

Pengambilan keputusan yang integratif untuk mengurangi pertentangan menekankan pentingnya kombinasi informasi, logika, dan perasaan untuk mencapai penilaian kolektif terbaik dari kelompok secara keseluruhan. Tujuan penyikapan yang baik dan integratif adalah untuk memperoleh konsensus. Dasar filosofis konsensus adalah bahwa perbedaan dalam berpikir, merasa, dan berperilaku paling

baik di selesaikan dengan cara memasukkan dengan semua pihak ke dalam suatu keputusan atau rencana. Sudut pandang sistematik mempersempit bidang perbedaan dan memperbesar bidang penerimaan, Peterson dan Burnett (1979).

2.3 Kerangka Dasar Pemikiran



Berikut penjelasan mengenai kerangka pemikiran di atas adalah:

- a. Tempat penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah sesuai pada judul skripsi yaitu Wisata Bahari Lamongan (WBL)
- b. Proses Komunikasi organisasi yang dilakukan oleh manajemen Wisata Bahari Lamongan dalam menjaga dan mengendalikan konflik internal
- c. Penerapan teori berdasarkan kajian pustaka yang telah di sebutkan di atas mengenai komunikasi vertikal, komunikasi horisontal, dan kosep 4 fungsi dalam organisasi
- d. Pengendaliann Konflik dengan komunikasi organisasi merupakan poin

utama dalam pembahasan penulisan ini, dimana nantinya analisis tentang bagaimana proses yang terjadi dalam komunikasi organisasi sehingga dapat mengendalikan konflik internal dalam manajemen Wisata Bahari Lamongan (WBL).