# BAB II
# LANDASAN TEORI

## 2.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu digunakan oleh penulis sebagai referensi bagi penelitian yang akan dilakukan. Adapun penelitian-penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

Penelitian yang pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Titi Dewi Sukrillah dengan judul Pengaruh Teknologi Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Serang (2012). Penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni menggunakan penelitian kuantitatif. Penelitian ini lebih pada bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan memaksimalkan penggunaan teknologi komunikasi. Teori yang dipergunakan oleh peneliti yakni teori determinisme teknologi. Menurutnya teknologi komunikasi itu menentukan perubahan apa yang terjadi dalam suatu organisasi, dan dalam teori ini lebih menekankan pada pandangan yang berasumsikan bahwa teknologi komunikasi menentukan perubahan apa yang akan terjadi dalam organisasi karena kebiasaan karyawan menggunakan gaya mesin atau teknologi. Dalam penelitian ini arah komunikasi yang terjadi yakni secara horizontal. Bagaimana seorang karyawan dapat berkomunikasi atau melakukan koordinasi dengan kantor cabang ataupun pusat.

Penelitian yang kedua adalah penelitian yang dilakukan oleh Harjanti Widiastuti dengan judul Peran Komunikasi Organisasi Terhadap Semangat Kerja Karyawan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta (2014). Dalam penelitian ini juga menyinggung bagaimana arah komunikasi yang terjadi di hotel Inna Garuda Yogyakarta. Dalam penelitian ini peneliti lebih mengarah pada sebuah hambatan dalam berkomunikasi serta bagaimana penyelesaian serta faktor faktor mengatasi sebuah hambatan dalam berkomunikasi.

Penelitian yang ketiga adalah penelitian yang dilakukan oleh Paridah dengan judul Pengaruh Efektifitas Penyampaian Informasi Dari Atasan Kepada Bawahan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Amin Pakarti Luhur (2009). Penelitian ini juga menggunakan penelitian kuantitatif yakni meneliti pengaruh keefektifan penyampaian informasi dari atasan kepada

bawahan dan juga sebaliknya. Dalam hal ini menurut penelitian terdahulu mampu menjadi faktor dalam meningkatkan motivasi karyawan. Untuk proses strategi komunikasi organisasinya yakni sama-sama menggunakan komunikasi vertikal dan horizontal, yakni komunikasi dari atas ke bawah dari bawah keatas atau komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Namun komunikasi yang terjadi dalam instansi ini lebih pada komunikasi formal. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teori hierarki kebutuhan (Abraham Maslow) dan juga menggunakan teori *Two-Factor View* (Herzberg). Yakni terfokus pada nilai kepuasan mampu mempengaruhi motivasi karyawan.

Penelitian yang keempat adalah penelitian yang dilakukan oleh Kezia Cendana Kristi dengan judul Strategi Komunikasi Pemimpin Dalam Memotivasi Karyawan Tentang Etos Kerja Divisi *Public Relations* PT. Tokopedia (2014). Penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni menggunakan penelitian kualitatif. Penelitian ini lebih pada bagaimana meningkatkan kinerja karyawan dengan mengkaitkan hubungan etos kerja. Bagaimana seorang pemimpin mampu mempengaruhi anggota tim-nya melalui etos kerja. Teori yang dipergunakan oleh peneliti Expectancy Violations Theory atau Teori Pelanggaran Harapan dan Social Exchange Theory atau Teori Perukaran Sosial. Expectancy Violations Theory.

Penelitian yang kelima adalah penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Hidayat dengan judul Strategi Komunikasi Organisasi di SMP Muhammadiyah 17 Rempoa Ciputat (2010). Penelitian yang dilakukan oleh peneliti yakni menggunakan penelitian kualitatif dan kuantitatif. Penelitian ini menjelaskan strategi komunikasi organisasi yang dilakukan menggunakan jaringan komunikasi organisasi saja.

## 2.2. Critical Review

Terdapat perbedaan dan juga persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Dari hasil pengamatan penelitian sebelumnya, ada yang berfokus pada teknologi komunikasinya, ada juga yang memaparkan tentang hambatan komunikasi organisasi, serta

keefektifan dalam komunikasi. Untuk fokus penelitiannya sendiri, ada yang berfokus pada etos kerja, ada pula yang berfokus pada Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada.

Persamaan yang terdapat pada penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu pada bagaimana peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi karyawan dengan proses strategi komunikasi secara vertikal dan horizontal. Tidak lepas pula metode penelitiannya ada yang sama menggunakan penelitian kualitatif ada juga yang menggunakan metode penelitian kuantitatif.

## 2.3. Komponen Komunikasi Organisasi

### 2.3.1. Arah Komunikasi Organisasi

**1. Komunikasi kebawah**

Komunikasi atas ke bawah yang biasa disebut *Downward communication* dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotorisasi lebih rendah (Pace, Faules. 2006:184). Sedangkan menurut Lewis (1987) komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Arni, 2011:108).

Berdasarkan pengertian tersebut komunikasi kebawah merupakan alur komunikasi yang mengalir dari individu pada tingkat hierarki atas kepada individu yang berada pada tingkat hierarki bawah. Dapat diartikan pula sebagai alur komunikasi antara atasan dan bawahan. bentuk komunikasi kebawah yang paling umum adalah instruksi kerja.

**2. Komunikasi keatas**

Komunikasi bawah ke atas yang bisa juga disebut *upward communication* dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (penyelia) (Pace, Faules. 2006:189).

Komunikasi keatas merupakan arah dan alur komunikasi yang membawa informasi dari tingkat bawah ke tingkat atas dalam suatu organisasi, yang artinya komunikator berada pada tingkat bawah dan komunikan merupakan tingkat atas.

Dapat diartikan pula sebagai suatu alur komunikasi dari bawahan ke atasan. komunikasi keatas ini mencakup saran, keluhan dan hal hal lain yang mana dalam sebuah organisasi yang besar komunikasi keatas sulit mencapai taraf efektif

**3. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang memiliki banyak fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperlukan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan berbagai fungsi dalam organisasi sehingga dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Komunikasi horisontal adalah komunikasi yang terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama (Pace, Faules. 2006:195). Komunikasi horisontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatkan otoritasnya di dalam organisasi (Arni, 2011:121).

Komunikasi horizontal umumnya sering diabaikan padahal penting dalam penggunaanya sebagai contoh agar tidak terjadi tumpang tindih tugas wewenang dalam organisasi maka diperlukan komunikasi horizontal atar pihak terkait.

### 2.3.2. Gaya Komunikasi Organisasi

Gaya komunikasi dalam organisasi yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal yaitu mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan komunikasi formal. Pesan dalam jaringan komunikasi formal biasanya mengalir dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas atau dari tingkat yang sama secara horizontal (Arni, 2011:107).

Berdasarkan pengertian tersebut komunikasi formal biasanya saat individu berkomunikasi dengan individu lainnya, biasanya akan turut serta menyertakan panggilan yang sesuai dengan jabatan yang ada dalam organisasi. Contohnya ketika seorang karyawan berkomunikasi dengan manager, karyawan tersebut akan memanggil orang tersebut dengan menyebut jabatannya (bapak manajer). Selain itu komunikasi antara individu di dalam organisasi biasanya juga turut menyertakan bapak atau ibu ketika berkomunikasi.

Sedangkan komunikasi informal adalah bila karyawan berkomunikasi dengan yang lainnya tanpa memperhatikan posisi mereka dalam organisasi, maka pengarahan arus informasi bersifat pribadi. Informasi ini mengalir ke atas ke bawah atau secara horizontal tanpa memperhatikan hubungan posisi, kalaupun ada mungkin sedikit (Arni, 2011:124). Berdasarkan penjelasan tersebut komunikasi informal adalah komunikasi yang cenderung menghilangkan atau tidak memperhatikan posisi individu tersebut di organisasi. Biasanya komunikasi informal juga bersifat santai dan berusaha menghilangkan perbedaan antara atasan dan bawahan ketika berkomunikasi.

### 2.3.3. Saluran Komunikasi Organisasi

Saluran komunikasi dalam organisasi yaitu tertulis, tatap muka dan elektronik. Komunikasi tertulis adalah salah satu cara berkomunikasi yang memondahkan pesan (informasi) secara tertulis dari satu sumber dan dikirimkan atau dialihkan kepada pihak

penerima. Cara-cara berkomunikasi tertulis dalam organisasi biasanya mempunyai standart tertentu yang ditetapkan sebagai ciri khas dari sebuah organisasi (Liliweri, 2014:374).

Berdasarkan penjelasan tersebut komunikasi tertulis ini bisa dicontohkan seperti surat keputusan, surat tugas, memo peraturan organisasi dan laporan. Sedangkan komunikasi tatap muka (*face to face)* adalah komunikasi antara komunikator ke komunikan dengan cara bertemu langsung atau bertatap muka. Sehingga respon dari komunikan dapat langsung diterima oleh komunikator.

Komunikasi elektronik adalah komunikasi yang dilakukan melalui media elektronik untuk memindahkan informasi baik secara verbal maupun nonverbal, baik lisan maupun tulisan (Liliweri, 2014:377). Berdasarkan penjelasan tersebut komunikasi elektronik ini dapat dicontohkan seperti komunikasi yang dilakukan melalui telepon, jaringan internet, sms, *e-mail*, faks, dll.

### 2.3.4. Konten Komunikasi

Konten komunikasi merupakan isi yang terdapat di dalam pesan yang disampaikan, sesuai yang dijelaskan oleh (Miller, 2012: 72) dalam sebuah organisasi terdapat tiga jenis konten komunikasi yang ada pada organisasi. Pertama konten komunikasi berisi mengenai tugas, kedua mengenai tugas dan sosial, ketiga mengenai tugas, sosial, dan inovasi.

## 2.4. Proses Perubahan Dalam Organisasi

Pandangan Miller mengenai perubahan dalam organisasi adalah:

> *No organization that remains static—stuck in particular ways of doing things and particular modes of thinking—will survive long (Miller, 2012:180).*

(Tidak ada organisasi yang bersifat statis-tertahan dalam cara-cara dan mode tertentu -akan bertahan lama).

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa tidak ada organisasi yang keadaannya akan tetap selama berjalannya organisasi, dari pernyataan tersebut disampaikan bahwa aturan-aturan organisasi, individu-individu, budaya, kebiasaan dan sistem dalam organisasi pada suatu saat akan mengalami perubahan.

Dalam perubahan yang terjadi di dalam suatu organisasi, ada beberapa model dalam perubahan organisasi. Miller menyebutkan:

> *There are models of organizational life cycles (Kimberly & Miles, 1980) and the evolution of organizational populations (Hannan & Freeman, 1989) that consider the "natural" ways in which organizations and groups of organizations change with the ebb and flow of institutional life and industry history (Miller, 2012:180).*
>
> (Ada model siklus kehidupan organisasi (Kimberly & Miles, 1980) dan evolusi populasi organisasi (Hannan & Freeman, 1989) yang menganggap "alami" cara di mana organisasi dan kelompok organisasi berubah dengan pasang surut dan arus kehidupan kelembagaan dan sejarah industri).

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa dalam perubahan yang terjadi di organisasi dalam siklus kehidupan ataupun evolusi populasi dalam organisasi ada perubahan yang bersifat alami, yang dimana perubahan tersebut mengikuti pasang surut dan arus kehidupan kelembagaan dan sejarah industri.

Selain model perubahan organisasi yang bersifat alami, seperti yang disampaikan Miller bahwa ada model lain terkait dengan perubahan organisasi, yaitu:

> *Other models of organizational change look at situations in which there is a planned change (Miller, 2012:180).*

(Model lain dalam perubahan organisasi melihat situasi di mana ada perubahan yang direncanakan)

Berdasarkan penjelasan tersebut bahwa perubahan dalam organisasi ada yang bersifat direncanakan. Jian berpendapat dalam buku miller mengenai perubahan organisasi yang direncanakan adalah sebagai berikut:

Jian (2007) argued that there are many unintended consequences of planned change, especially because the senior managers who initiate the change might have very different ideas about the change than the employees who implement the change (Miller, 2012:181).

(Jian (2007) berpendapat bahwa ada banyak konsekuensi dari perubahan yang direncanakan, terutama karena manajer senior yang memprakarsai perubahan mungkin memiliki ide yang sangat berbeda tentang perubahan dibandingkan dengan karyawan yang menerapkan perubahan)

Berdasarkan pendapat Jian dapat diartikan bahwa perubahan yang direncanakan akan banyak menimbulkan konsekuensi, karena dalam perubahan yang direncanakan yang memprakarsai perubahan adalah pimpinan organisasi atau orang yang berada dalam level atas dalam organisasi, dan hal tersebut memungkinkan bahwa pimpinan yang memprakarsai perubahan akan memiliki ide yang berbeda dengan anggota organisasi yang menerapkan perubahan mengenai perubahan yang terjadi dalam organisasi.

## 2.5. Komunikasi Dalam Proses Perubahan

Komunikasi dalam proses perubahan organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam proses perubahan organisasi, hal tersebut seperti yang dinyatakan menurut miller, yaitu:

> The reactions to organizational change highlighted previously—ownership, resistance, and uncertainty—all point to the importance of communication in the organizational change process (Miller, 2012:185).
>
> (Reaksi terhadap perubahan organisasi yang disorot sebelumnya — kepemilikan, perlawanan dan ketidakpastian — semuanya menunjuk kepada pentingnya komunikasi dalam proses perubahan organisasi).

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat diartikan bahwa dalam menyelesaikan masalah dalam proses perubahan organisasi komunikasi menjadi sebuah hal yang sangat penting, karena berjalan proses perubahan organisasi ditentukan oleh bagimana komunikasi yang dilakukan oleh orang yang berkewenangan dalam melakukan perubahan dalam organisasi.

Miller juga menyatakan mengenai komunikasi dalam proses perubahan organisasi, yaitu sebagai berikut:

> *For those involved in planned organizational change, there are a great many choices that must be made about communication during the change process (Miller, 2012:184).*
>
> (Bagi mereka yang terlibat dalam perubahan organisasi yang direncanakan, ada banyak pilihan yang harus dilakukan mengenai komunikasi selama proses perubahan).

Berdasarkan pernyataan Miller tersebut, disebutkan bahwa individu-individu yang terlibat dalam proses perubahan organisasi memiliki banyak pilihan mengenai komunikasi yang akan dilakukan selama proses perubahan organisasi terjadi. Hal tersebut juga diperkuat dengan pernyataan dari Timmerman (2003), yaitu:

> *Variety of communication media can be used when communicating with employees and people outside the organization during planned*

*organizational change. How much communication should take place in face-to-face meetings? How much can be accomplished through written directives or the Internet? These are choices that must be made (Miller, 2012:184).*

(Berbagai media komunikasi dapat digunakan ketika berkomunikasi dengan karyawan dan orang-orang di luar organisasi selama perubahan organisasi direncanakan. Berapa banyak komunikasi yang harus dilakukan dalam pertemuan-pertemuan tatap muka? Berapa banyak yang dapat dicapai melalui petunjuk tertulis atau Internet? Ini adalah pilihan yang harus dibuat).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diartikan bahwa berbagai media komunikasi dapat digunakan selama proses perubahan organisasi, seperti komunikasi secara face to face, komunikasi dengan mengunakan media seperti telepon dan internet, dan komunikasi-komunikasi lainnya yang dianggap penting dalam proses perubahan organisasi. Dengan pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa selama proses perubahan organisasi, komunikasi menjadi bagian yang sangat penting sebagai penghubung yang menghubungkan antara individu-individu dalam organisasi, sehingga proses perubahan yang terjadi dapat berjalan dengan lancar.

## 2.6. Reaksi Dalam Proses Perubahan Organisasi

Menghadapi suatu perubahan tidak dapat dilakukan dengan lancar, manajemen dapat merancang proses yang ideal untuk mengubah kegiatan organisasinya, namun dalam menghargai sebuah organisasi maka sangat perlu untuk melihat bagaimana karyawan akan bereaksi dan mempengaruhi proses perubahan organisasi. Sebagai contoh :

*Kuhn and Cornan (2003) argue That organizational members have schemata-or knowledge structures-that define individual and collective beliefs about how organizations work and how change happens. In Organizational change processes, these*

*schemata may be either confirmed bor disrupted, Leading to tensions in the change process that must be effectively managed by change agents, often through developing a sense of connection beetween organizational members and the change process.*

(Kuhn dan Corman (2003) menyatakan bahwa anggota organisasi memiliki schemata-atau pengetahuan terstruktur yang mendefinisikan keyakinan individu dan kolektif tentang bagaimana organisasi bekerja dan bagaimana perubahan terjadi. Dalam proses perubahan organisasi, skema tersebut dapat berupa dikonfirmasi atau terganggu, menyebabkan ketegangan dalam proses perubahan yang harus dikelola secara efektif oleh agen-agen perubahan, seringkali melalui pengembangan hubungan antara anggota organisasi dan proses perubahan) (Barge, Lee, Maddux , Nabring, & Townsend, 2008).

Berdasarkan penjelasan di atas dapat diartikan bahwa dalam suatu perubahan organisasi tidak terlepas juga dari bagaimana pengaruh dari sebuah anggota di dalam organisasi tersebut, khususnya akan bereaksi untuk menimbulkan sebuah masalah baru, dan dalam hal ini harus dapat dikelola dengan baik oleh manajer.

### 2.6.1. Model Terencana Dalam Proses Perubahan Organisasi

Dalam suatu perencanaan ataupun perubahan organisasi yang terencana, seorang manajer harus mengidentifikasi konten konten dalam menguatkan perubahan tersebut. Connor, P. E., & Lake L. K. (1994) telah menyusun model yang terencana dalam arus perubahan organisasi (Miller, 2012: 182) :

Pada saat akan menyusun sebuah perubahan hal pertama yang harus diperhatikan adalah menyesuaikan keperluan organisasi, dalam menyesuaikan keperluan organisasi ada 4 hal yang harus di temukan yakni tugas individu, arahan yang strategis, tugas organisasi, serta kebudayaan perusahaan. Keberhasilan suatu perencanaan tersebut akan menghasilkan suatu perubahan dalam organisasi, namun apabila gagal, maka akan kembali lagi pada titik penyesuaian keperluan organisasi.

### 2.6.2. Masalah Dalam Proses Perubahan Organisasi Terencana

Suatu perubahan di dalam organisasi tidak akan selamanya berjalan mulus, dan akan selalu ada hambatan dalam berjalannya suatu perubahan. Covin T. J. & Kilmann, R. H. (1990) telah mengidentifikasi masalah-masalah yang timbul dari sebuah model perubahan organisasi yang terencana (Miller 2012: 183), seperti berikut ini:

*Lack of Management support* (Kurangnya dukungan manajemen)

Berdasarkan pernyataan diatas suatu perubahan yang ditetapkan tidak akan dapat berjalan dengan baik apabila dalam manajemen tidak mendukung dengan adanya suatu perubahan, dukunngan dalam manajemen bisa berupa finansial ataupun hal lainnya.

*Top managers forcing change* (*Top* manajer memaksa perubahan)

Berdasarkan pernyataan diatas, manajer tingkat atas memaksa agar karyawan dapat mengikuti sebuah perubahan tersebut. Pemaksaan dalam hal ini bersifat satu arah tanpa harus menunggu koordinasi dengan bawahan

*Inconssitent Action by key managers* (Tindakan tidak konsisten oleh manajer kunci)

Berdasarkan pernyataan diatas, manajer kunci yang dijadikan acuan atau orang penting dalam suatu perubahan tidak menjalankan suatu perubahan itu dengan baik atau hanya dikatakan melaksanakannya di awal perubahan tersebut dicanangkan

*Unrealistic expectations* (Harapan yang tidak realistis)

Berdasarkan pernyataan diatas, perubahan yang diberlakukan tidaklah realistis dengan apa yang seharusnya di butuhkan oleh perusahaan

*Lack of meaningful participation* (Kurangnya partisipasi yang berarti)

Berdasarkan pernyataan diatas, suatu perubahan yang sudah diberlakukan tidak diikuti dan tidak ditaati oleh sebagian individu di dalamnya, ataupun ada rasa penolakan atau ketidak cocokan dari individu

*Poor Communications* (Lemahnya komunikasi)

Berdasarkan pernyataan diatas, komunikasi yang kurang baik akan menjadikan penyampaian pesan kurang maksimal dan kurang efektif, sehingga pesan tersebut tidak dapat diterima dengan baik dan berujung perubahan yang dilakukan tidak dapat berjalan dengan baik

*Purpose of program has not clear* (Tujuan program tidak jelas)

Berdasarkan pernyataan diatas, bahwa program perubahan tadi masih dalam tahap yang kurang matang, tidak jelas bagaimana arah dari perubahan yang seharusnya dilakukan, kemungkinan dalam penyusunan perubahan yang baru belum dapat mengidentifikasi hal-hal yang dibutuhkan oleh perusahaan

*Responsibility for change not properly identified*

(Tanggung jawab untuk perubahan tidak diidentifikasi dengan benar)

Berdasarkan pernyataan diatas, tanggung jawab dari masing-masing individu masih belum dapat dikatakan maksimal, masih ada hal-hal yang dirasa belum siap untuk menerima sebuah tanggung jawab dari manajemen.

## 2.7. Strategi Manajerial Komunkasi Tentang Perubahan

Komunikasi dalam proses perubahan dianggap sebagai strategi yang lebih spesifik yang manajemen dapat pergunakan dalam berkomunikasi mengenai perubahan kepada karyawan. Clampitt, DeKoch dan Cashman (2000) telah mengkategorikan strategi komunikasi atas ke bawah (Miller, 2012: 185), seperti yang berikut ini:

> *Spray and Pray, Management showers employees with all kinds of information in the hope that employees will be able to sort out significant and insignificant information.*
>
> (*Spray and Pray*, Manajemen menyampaikan kepada karyawan dengan segala macam informasi dengan harapan bahwa karyawan dapat memilah-milah informasi yang dianggap signifikan dan tidak signifikan)

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi komunikasi organisasi Spray and Pray ini lebih kepada manajemen memberikan dan menyampaikan segala hal informasi apapun itu kepada karyawannya, entah karyawan tersebut sebenarnya membutuhkan informasi itu atau tidak, dengan harapan bahwa karyawan-karyawan tersebutlah yang dapat memilah-milah sendiri terhadap informasi yang sudah disampaikan yang mana yang menurut mereka penting atau tidak.

> *Tell and Sell, Management selects a limited set of messages regarding core organizational issues. Management "tells" employees about these issues and then "sells" employees on the wisdom of the chosen approach.*

(*Tell and Sell*, Manajemen memilih serangkaian pesan tertentu mengenai inti isu-isu organisasi. Manajemen "tells" kepada karyawan tentang isu-isu, sehingga “sells” karyawan dapat mendapat hikmah dari pendekatan yang dilakukan)

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi komunikasi organisasi Tell and Sell ini lebih kepada manajemen memilih informasi-informasi yang akan di sampaikan kepada setiap karyawan. Dan tidak menutup kemungkinan jika apa yang disampaikan oleh manajemen kepada karyawan akan berbeda anatar karyawan satu dengan yang lainnya. disini manajemen akan melakukan pendekatan kepada karyawan tersebut dengan maksud karyawan tersebut akan mendapatkan hikman dari pendekatan yang sudah dilakukan.

*Underscore and Explore, Management focuses on fundamental issues related to change success and allows employees the creative freedom to explore various possibilities.*

(*Underscore and Explore*, Manajemen fokus pada isu-isu yang mendasar yang terkait dalam perubahan yang berhasil dilakukan dan memberikan karyawan untuk kesempatan untuk memberikan solusi dengan memberikan kebebasan untuk kreatif dengan mengeksplorasi berbagai kemungkinan).

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi komunikasi organisasi Underscore and Explore ini lebih kepada manajemen fokus terhadap apa isus isu yang mendasar yang terkait dengan perubahan di dalam organisasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan solusi dengan sekreatif dan sebebas mungkin untuk mengeksplorasi berbagai kemungkinan mengenai perubahan yang terjadi di organisasi.

*Identify and Replay, Management listens to and identifies key concerns of employees and then responds to those issues as they are brought up.*

(*Identify and Replay*, Manajemen mendengarkan dan mengidentifikasi sesuatu yang dianggap penting oleh karyawan dan kemudian menanggapi isu-isu seperti yang mereka inginkan).

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi komunikasi organisasi Identify and Replay ini lebih kepada manajemen mendengarkan dan kemudian mengidentifikasi suatu hal yang dianggap penting oleh karyawan dan kemudian menanggapi hal tersebut sesuai dengan apa yang karyawan inginkan.

*Withhold and Uphold, Management withholds information as much as possible. When management is confronted with questions or rumors, they uphold the party line.*

(*Withhold and Uphold*, Manajemen menahan informasi sebanyak mungkin. Ketika manajemen dihadapkan dengan pertanyaan atau desas-desus dalam organisasinya, baru manajemen akan membuka informasi mengenai desas desus yang beredar)

Berdasarkan pernyataan di atas, strategi komunikasi organisasi Withhold and Uphold ini lebih kepada manajemen menahan informasi selama mungkin sampai pada batas yang memungkinkan, atau sampai ada dorongan untuk mengeluarkan informasi tersebut. Ketika manajemen dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan atau desas-desus yang ada di organisasinya, baru kemudian manajemen akan membuka informasi mengenai hal yang ada di organsisasinya.

Clampitt et al. (2000) percaya bahwa dalam proses perubahan organisasi strategi komunikasi Underscore and Explore adalah strategi paling efektif, kemudian Spray and Pray dan Withhold and Uphold dianggap

strategi yang paling tidak efektif. Dua strategi yang tersisa dipandang sebagai cukup efektif.

## 2.8. Teori Sistem

Menurut Likert, Perusahaan yang ingin meraih keuntungan maksimal memiliki hubungan yang baik dengan karyawan sekaligus meraih kinerja dan produktivitas yang tinggi maka setiap organisasi harus memaksimalkan sumber daya manusia mereka. Suatu organisasi yang di pimpin dan di kelola oleh seorang manager yang memiliki kepekaan tersendiri dalam mengelola suatu organisasi mulai dari keadaan internal maupun eksternal perusahaan, akan menimbulkan dampak positif dan dampak negatif nya sendiri (Morissan, 2014:432).

Suatu departemen atau bagaian pada organisasi akan menjadi tidak efesien jika di pimpin oleh seorang manager yang terlalu memusatkan perhatiannya pada pekerjaan atau kegiatan kerja bawahannya. Dengan kata lain mereka mengupayakan agar bawahannya terus bekerja dan sibuk dengan pekerjaannya dengan cara memberikan jadwal kerja yag detail dalam ukuran atau standar waktu tertentu.

Departemen atau bagian yang efesien biasanya memiliki manager yang memberikan perhatian pada manusia, memusatkan perhatian pada aspek manusia dengan membentuk kelompok-kelompok kerja efektif untuk mengejar prestasi kerja tinggi. Manager tidak melakukan pengawasan kepada bawahan secara detail, tetapi hanya bersifat umum dengan memberikan target yang juga bersifat umum dan karenanya tidak memberikan instruksi atau metode kerja yang terpartner. Rensis Likert menyatakan adanya empat system manajemen yang utama yaitu (Morissan, 2014:434-435) :

1. **Sistem 1 : Exploitatif-Otoratif**
    a. Pada sistem ini manajemen menggunakan rasa takut dan ancaman kepada bawahannya
    b. Pimpinan memutuskan segala persoalan tanpa meminta umpan balik dari bawahan

c. Motivasi terbentuk karena adanya ancaman
d. Komunikasi berlangsung dari atas ke bawah dengan sebagian besar keputusan diambil oleh pimpinan
e. Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki
f. Atasan dan bawahan sedikit sekali melakukan komunikasi

**2. Sistem 2 : Benevolen-Otoritatif**

a. Motivasi kerja terbentuk jika ada penghargaan dan hadiah
b. Informasi dapat mengalir dari bawah ke atas namun terbatas pada hal-hal yang didengar oleh atasan
c. Pimpinan mengambil keputusan terkait dengan kebijakan tertentu namun mendelegasikan atau memberikan kewenangan kepada bawahan untuk mengambil jenis keputusan yang diinginkan
d. Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan hanya ada pada pimpinan dan manajer tingkat menengah sedangkan bawahan sama sekali tidak memiliki.

**3. Sistem 3 : Konsultatif**

a. Pada system ini pimpinan berkonsultasi dengan karyawan atau bawahan namun pimpinan tetap memegang control perusahaan.
b. Pimpinan cukup memberikan kepercayaan pada bawahan walaupun belum sepenuhnya.
c. Komunikasi mengalir baik secara vertical maupun horizontal.
d. Rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan yang diinginkan sudah menjangkau manajer tingkat rendah.

**4. Sistem 4 : Kelompok Partisipatif**

a. Pimpinan memberikan peluang sepenuhnya kepada karyawan dalam proses pengambilan keputusan, dengan demikian terdapat kepercayaan besar kepada bawahan.

b. Motivasi terbentuk karena adanya penghargaan ekonomi berdasarkan tujuan yang ditentukan bersama.
c. Seluruh individu pada setiap tingkatan memiliki rasa tanggung jawab yang riil untuk mencapai tujuan organisasi.
d. Komunikasi berlangsung secara intensif dalam segala arah secara terbuka dan terus terang serta hubungan atasan bawahan yang dekat.

Pengambilan keputusan melalui proses dalam kelompok, dan masing-masing kelompok terhubung satu sama lain melalui individu yang menjadi anggota dari beberapa kelompok.

## 2.9. Kerangka Dasar Pemikiran

Dalam penelitian ini sebagai ranah pemikiran yang mendasari peneliti, tersusunlah kerangka pemikiran baik secara teoritis maupun konseptual. Adapun kerangka pemikiran secara teoritis dan konseptual, sebagai berikut :

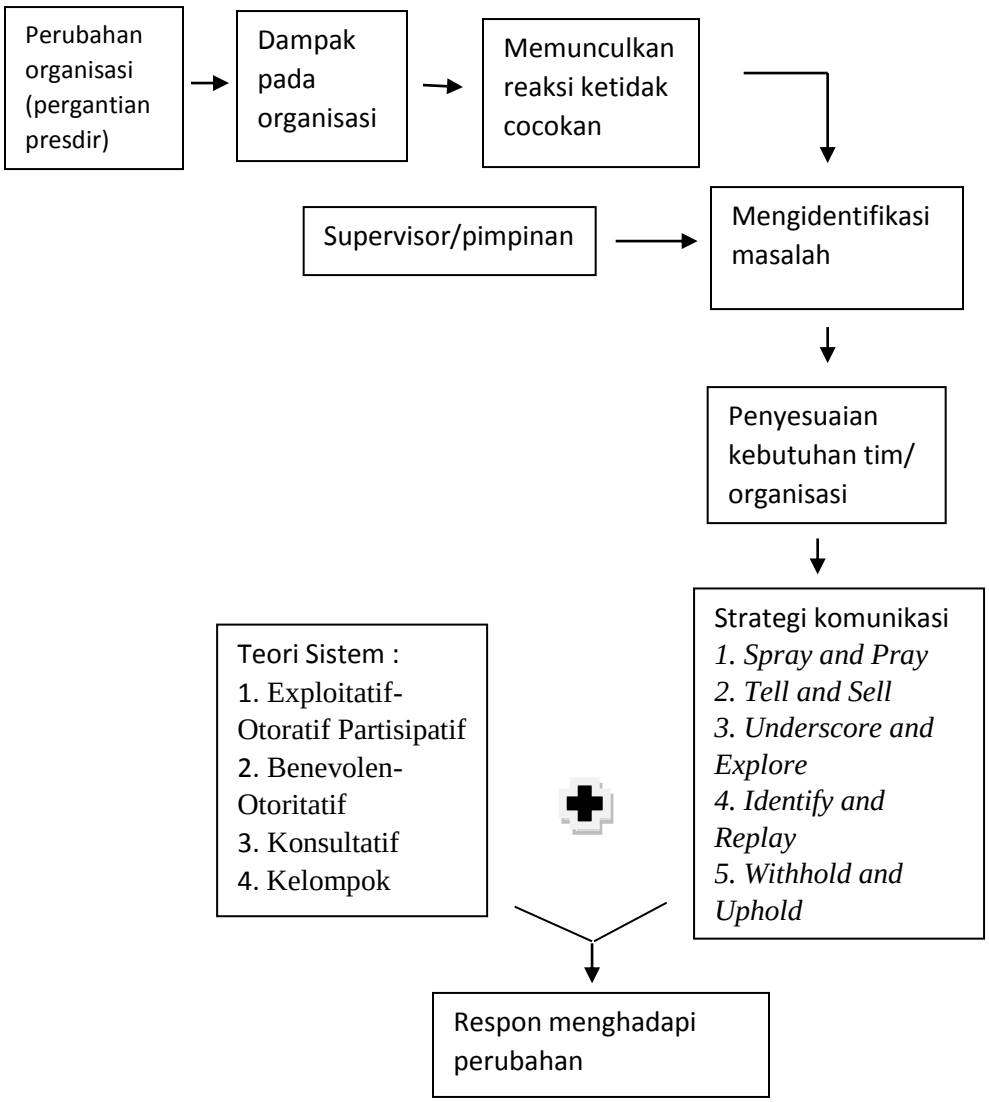
### 2.9.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Kerangka pemikiran merupakan pemetaan (*mind maping*) yang dibuat dalam penelitian untuk menggambarkan alur pikir peneliti. Tentunya kerangka pemikiran memiliki esensi tentang pemaparan hukum atau teori yang relevan dengan masalah yang diteliti dan berdasarkan teknik pengutipan yang benar. Dengan kerangka pemikiran, memberikan dasar pemikiran bagi peneliti untuk diangkatknya sub fokus penelitian.

### 2.9.2. Kerangka Pemikiran Konseptual

Berdasarkan pengertian yang sudah dipaparkan diatas, maka tergambar beberapa konsep yang akan dijadikan sebagai acuan peneliti dalam mengaplikasikan penelitian ini. Kerangka pemikiran teoritis diatas diaplikasikan dalam kerangka pemikiran konseptual sesuai dengan penelitian yang akan dikaji

Berikut dibawah ini adalah model alur kerangka pemikiran yang peneliti hendak dijelaskan dalam penelitian ini :




**Gambar 2.1.** Kerangka Berpikir