

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Hasil penelitian terdahulu**

“Peranan Komunikasi Organisasi dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan di Kecamatan Bolaang Itang Barat Kabupaten Bolaang Mongondow Utara” (Amna Diana) Program studi komunikasi. Tipe penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian menyatakan bahwa aparatur pemerintah merupakan motor penggerak dalam pengembangan komunikasi organisasi, tanpa adanya peran aparatur pemerintah maka proses komunikasi organisasi tidak akan dapat berjalan sebagaimana yang kita harapkan, dan salah satu upaya penting dari proses komunikasi organisasi adalah perlu menciptakan sistem pelayanan yang baik. Dalam komunikasi organisasi yang berkaitan dengan bidang pelayanan biasanya dapat kita fahami antara lain melalui hubungan antara atasan dengan bawahan, bagaimana melaksanakan pekerjaan yang maksimal, bagaimana sikap keterbukaan bawahan dalam melaksanakan tugas bagaimana memberikan pelayanan yang terbaik, bagaimana proses administrasi yang dilakukan oleh aparatur pemerintah, serta perlu adanya peningkatan terhadap disiplin.

Kepuasan komunikasi organisasi dalam kaitan dengan proses pelayanan adalah kepuasan yang menunjukkan baik tidaknya informasi yang tersedia dapat memenuhi persyaratan dalam proses pelayanan. Hal yang penting dalam proses komunikasi organisasi adalah bagaimana aparatur/pegawai dapat melaksanakan kegiatan pelayanan secara baik, yaitu dengan ketepatan waktu, tidak berbelit-belit, tidak birokratis, ada kepastian pelayanan, biayanya pelayanan murah, dapat dijangkau oleh seluruh anggota masyarakat.

Faktor yang mendukung pelaksanaan tugas pelayanan adalah tingkat pendidikan karena dengan tingkat pendidikan yang memadai tentu akan berpengaruh terhadap kegiatan pelayanan. Selain itu faktor yang mendukung komunikasi organisasi dalam bidang pelayanan adalah masalah akuntabilitas pelayanan, transparansi pelayanan, masalah pengetahuan, keterampilan petugas pelayanan, masalah disiplin, sarana dan prasarana.

“Peran Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Kantor Urusan Agama Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa” (Adilawati Taufiq (2016)) Program studi Ilmu Komunikasi. Tipe penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa Peranan komunikasi organisasi organisasi dalam proses pelayanan dapat diaplikasikan melalui hubungan antara atasan dan bawahan, memaksimalkan ketepatan waktu dalam bekerja, mempengaruhi sikap keterbukaan bawahan dalam melaksanakan tugas, mempengaruhi proses pelayanan administratif, meningkatkan profesionalisme melalui tingkat pendidikan, dan memaksimalkan pelaksanaan disiplin. Namun hasil penelitian menunjukkan bahwa proses komunikasi organisasi pada kantor KUA Somba Opu kurang berjalan dengan baik sehingga memengaruhi proses pelayanan.

Faktor pendukung dalam proses komunikasi organisasi pada Kantor Urusan Agama Kecamatan Somba Opu Kabupaten Gowa adalah tingkat pendidikan, ketersediaan Sistem Pelayanan yang Lengkap, adapun faktor penghambatnya adalah disiplin dalam melaksanakan kegiatan pelayanan, kurangnya pemahaman masyarakat terhadap penerapan sistem *online*, dan dominasi Atasan terhadap kerja bawahan.

“Peranan Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Pegawai Di Kantor Dinas Komunikasi Dan Informatika Kota Makassar” (Junaidin (2013)) Program studi komunikasi. Tipe penelitian yang di gunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitiannya menyatakan bahwa Peranan komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di kantor Dinas Komunikas dan informatika kota Makassar sangat di tentukan oleh peranan seorang pemimpin dalam mengkomunikasikan tugas dan tanggung jawab sebagai pegawai kepada bawahan.

Faktor- faktor pendukung dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di Kantor Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Makassar ditentukan beberapa faktor baik faktor internal maupun eksternal, pemberian gaji/insentif, pemberian penghargaan, kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, menyediakan lingkungan kerja yang nyaman dan fasilitas kantor yang cukup memadai, pimpinan melaksanakan cara terbaik dalam mendorong dan memotivasi.

Komunikasi organisasi yang baik dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai di kantor kelurahan Sidotopo Wetan ditentukan oleh keterbukaan, sumber daya manusia, komunikasi dan kerja sama yang baik dengan seluruh

anggota organisasi, dan tugas pokok dan fungsi (Topuksi) yang sudah ada masing-masing pegawai (Bidang).

### **Critical Review**

Berdasarkan hasil tiga (3) penelitian terdahulu yang sama-sama membahas peran komunikasi organisasi, maka dapat dikemukakan beberapa kelemahannya dan kelebihan. Pertama penelitian yang dilakukan oleh Amna Diana memiliki kelebihan dalam menggunakan pola komunikasi organisasi yang terbuka atau demokratis yang dilakukan pemimpin sehingga pola komunikasinya menjadi efektif, sedang kelemahannya adalah pola komunikasi yang otoriter tidak digunakan, pada saat tertentu pola komunikasi ini lebih tepat terutama saat akan mengambil keputusan dengan cepat.

Penelitian yang dilakukan Adilawati Taufiq memiliki kelemahan pada gaya kepemimpinan yang diterapkan yaitu terlalu mendominasi bawahan, proses komunikasi organisasi yang di terapkan kurang berjalan dengan baik sehingga mempengaruhi proses pelayanan, sedangkan kelebihannya adalah peranan komunikasi organisasi dalam proses pelayanan dapat diaplikasikan melalui hubungan antara atasan dan bawahan, memaksimalkan ketepatan waktu dalam bekerja, mempengaruhi sikap keterbukaan bawahan dalam melaksanakan tugas, mempengaruhi proses pelayanan administratif, meningkatkan profesionalisme melalui tingkat pendidikan, dan memaksimalkan pelaksanaan disiplin.

Penelitian yang dilakukan Junaidin memiliki kelebihan dalam komunikasi interpersonal antara pemimpin dengan bawahannya yaitu dengan memberikan penghargaan dan memotivasi bawahan agar motivasi pegawai meningkat, sedangkan kelemahannya adalah tidak terdapat hubungan antara gaya komunikasi pimpinan dengan motivasi kerja karyawan.

## **2.2 Landasan Teori**

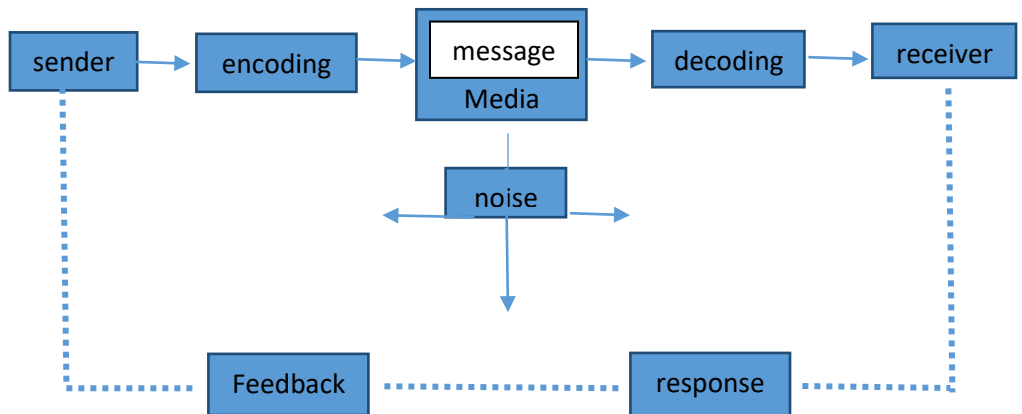
### **2.2.1. Konsep Komunikasi**

Kata komunikasi atau *communication* dalam bahasa Inggris atau bahasa Latin *communis* berarti “membuat sama” dan *communication* atau *communicare* yang artinya sama yaitu “membuat sama”. Istilah ini yang paling sering disebut sebagai asal usul kata komunikasi, yang merupakan akar dari kata-kata Latin lainnya yang mirip. (Dedy, 2000:42). Komunikasi juga diartikan sebagai perpindahan pengertian dalam bentuk gagasan informasi kepada orang lain, dimana perpindahan tersebut tidak hanya meliputi kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah dan intonasi yang dilakukan.

Berhasil tidaknya perpindahan tersebut tidak hanya ditentukan oleh transmisi data tetapi tergantung juga kepada suatu ketrampilan dan teknik komunikator dalam melakukan pengiriman pesan. (Handoko, 1995:272). Komunikasi antar manusia hanya bisa terjadi jika ada seorang yang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi jika didukung oleh adanya suatu sumber, pesan, media, penerima, dan efek (Cangara.2008:22-24). Agar suatu komunikasi dikatakan berhasil, proses penyandian oleh komunikator harus bertautan dengan proses pengawasan sandian oleh komunikan, jika tidak maka komunikasi tidak akan berjalan lancar karena pesan tidak tersampaikan kepada komunikan.

Wilbur Schram melihat pesan sebagai suatu tanda esensial yang harus dikenal oleh komunikan. Biasanya komunikasi yang baik dapat dilihat setelah adanya reaksi dari komunikan, jika suatu pesan itu mendapatkan tanggapan ataupun dapat merubah komunikan maka komunikasi yang baik tersebut dapat dikatakan mempunyai dampak. Komunikasi dianggap baik harus menghasilkan lima hal, antara lain : pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, dan tindakan (Tubs, 2011 : 23). Berikut penjelasannya :

1. Pemahaman adalah penerimaan yang cermat atas kandungan rangsangan seperti yang dimaksudkan oleh pengirim pesan (komunikator). Dalam hal ini komunikator dapat dikatakan berhasil bila penerima (komunikan) memperoleh pemahaman atas pesan yang disampaikan komunikator.
2. Kesenangan yaitu dalam hal ini tidak semua komunikasi di tunjukkan untuk menyampaikan maksud tertentu, dalam arti sebenarnya, komunikasi yang dilakukan dengan orang lain bertujuan untuk menimbulkan kesejahteraan bersama. Komunikasi semacam ini biasa disebut komunikasi fatik (*phatic communication*) atau mempertahankan hubungan insani.
3. Pengaruh pada sikap yaitu tindakan yang dilakukan untuk mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari.



Gambar 2.1 : Unsur-Unsur Dalam Proses Komunikasi

Penegasan unsur diatas adalah :

1. *Sender*: Seorang komunikator yang menyampaikan pesan kepada seorang atau sejumlah orang atau yang di sebut komunikan.
2. *Encoding*: Sebuah penyampaian, yang melalui proses pengalihan pikiran kedalam bentuk lambang.
3. *Message*: Sebuah pesan yang merupakan seperangkat lambang yang mengandung makna didalamnya.
4. *Media*: Saluran Komunikasi tempat berlalunya sebuah pesan yang disampaikan komunikator.
5. *Decoding*: Sebuah proses yang dilalui komunikan untuk menetapkan sebuah makna lambang-lambang yang di sampaikan komunikator.
6. *Reicever*: Keadaan dimana komunikan sedang menerima pesan.
7. *FeedBack*: Sebuah umpan balik, tanggapan yang dilakukan komunikan apabila tersampainya suatu pesan yang dikirim oleh komunikator.
8. *Response*: Sebuah tanggapan, seperangkat reaksi pada komunikan setelah diterpa pesan oleh komunikator.
9. *Noise*: Suatu gangguan yang terjadi selama berjalannya sebuah pertukaran pesan.

Pada dasarnya, komunikasi yang baik merupakan suatu “bentuk kegiatan” penyampaian pesan dari sumber pesan (komunikator) kepada penerima pesan (komunikan). Komunikasi yang baik dapat diartikan sebagai suatu kegiatan komunikasi yang dapat mencapai keluaran (*output*) sebagaimana yang diharapkan dan termuat dalam pesan tersebut serta dapat memberikan kemanfaatan yang besar kepada sasaran komunikasi atau

penerima pesan. Pada dasarnya, tingkat komunikasi yang baik sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor tersebut dapat dikelompokkan dalam dua golongan yaitu faktor *intern* dan faktor *ekstern*. Faktor *intern* merupakan faktor yang berasal dari dalam lingkungan kegiatan komunikasi tersebut. Sedangkan faktor *ekstern* berasal dari luar lingkup kegiatan komunikasi tersebut atau disebut faktor kelingkungan.

Berikut ini merupakan faktor *intern* antara lain yaitu :

1. Sumber Pesan (*encoder*)
2. Isi pesan
3. Penerima Pesan (*decoder*)
4. Media yang digunakan untuk melakukan komunikasi.

Berikut ini merupakan faktor *ekstern* yaitu :

1. Kebijakan yang melingkupi proses komunikasi tersebut
2. Kondisi sosial atau politik yang melingkupi suatu proses komunikasi tersebut.
3. Kondisi lingkungan yang kondusif.

### **2.2.2. Organisasi**

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Di antara para ahli ada yang menyebutkan paduan itu merupakan suatu sistem, ada juga yang menamakannya sarana. Everet M. Rogers dalam bukunya *Communication in Organization*, mendefinisikan organisasi sebagai suatu sistem yang mapan dari mereka yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama, melalui jenjang kepangkatan dan pembagian tugas. Robert Bonnington dalam buku *Modern Business: A Systems Approach*, mendefinisikan organisasi sebagai sebuah sarana dimana manajemen mengoordinasikan sumber bahan dan sumber daya manusia melalui pola struktur formal dari tugas-tugas dan wewenang.

Organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hierarki atau jenjang, dan upaya pembagian kerja guna mencapai suatu tujuan yang ditetapkan. Di dalam kehidupannya, manusia harus berkomunikasi artinya kita memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi satu sama lain. Hal ini merupakan suatu hakikat bahwa sebagian besar dari pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan

sesama kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok atau organisasi terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup suatu kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan atau karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada *two-way-communications* atau komunikasi timbal balik, untuk mencapai suatu cita-cita, baik cita-cita pribadi, maupun kelompok, dan untuk mencapai tujuan suatu organisasi tersebut.

### 2.2.3. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi adalah suatu pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam sebuah kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi sebagai proses penciptaan makna atas interaksi dalam suatu organisasi. Organisasi dipahami sebagai orang-orang yang melakukan interaksi dan memberi makna kepada interaksi tersebut. Sehingga komunikasi sebagai pembentuk organisasi tersebut (Wiryanto, 2005).

Menurut Goldabher yang dikutip dari buku Muhammad (1995:67), komunikasi organisasi didefinisikan sebagai sebuah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang berubah-ubah. Komunikasi Organisasi adalah suatu proses pertukaran pesan lisan, tertulis dan non verbal diantara orang-orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Lebih lanjut ia menjelaskan tujuh konsep dalam suatu komunikasi organisasi.

- 1) **Proses:** Organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis. Oleh karena itu, suatu proses dibutuhkan agar dapat menciptakan serta dapat saling menukar pesan diantara anggotanya. Dimana gejala ini terjadi secara terus menerus sehingga dikatakan sebagai suatu proses.
- 2) **Pesan:** Dalam suatu komunikasi organisasi, pesan menjadi suatu hal yang sangat penting. Seseorang dalam organisasi harus mampu menciptakan dan menerima pesan dengan baik, pesan yang baik adalah pesan yang mampu diterima dan dicerna sama dengan seperti apa yang disampaikan oleh komunikator.
- 3) **Jaringan: Suatu** organisasi ibarat sebuah jaringan yang terdiri dari serangkaian seri. Seri tersebut terdiri atas sekumpulan orang yang menduduki posisi atau jabatan tertentu. Sekumpulan

orang tersebut kemudian menjalankan suatu tugas, fungsi, dan perannya masing-masing dalam sebuah organisasi.

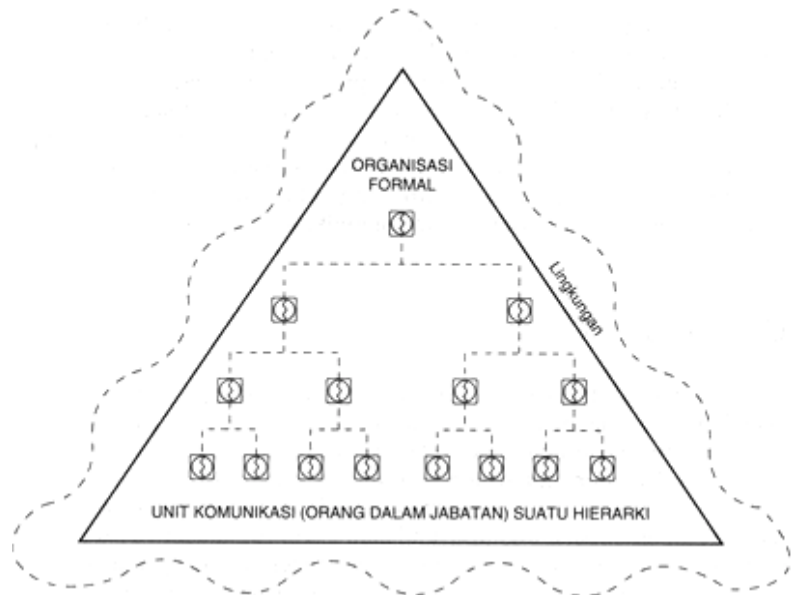
- 4) **Keadaan Saling Tergantung:** Hal ini sudah menjadi sifat organisasi sebagai suatu sistem terbuka. Ketergantungan dibutuhkan ketika suatu bagian tidak berfungsi sebagaimana mestinya, bagian tersebut yang akan mengganggu kinerja dari bagian lainnya.
- 5) **Hubungan:** Suatu organisasi sebagai suatu sistem sosial. Fungsi dari beberapa bagiannya dijalankan oleh manusia, dan bergantung kepada hubungan diantara manusia-manusia tersebut sebagai anggotanya.
- 6) **Lingkungan:** Lingkungan adalah sebuah totalitas baik fisik maupun sosial yang diperhitungkan dalam pengambilan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem yang disebut organisasi. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan eksternal dalam organisasi.
- 7) **Ketidakpastian:** Dalam komunikasi organisasi, posisi ketidakpastian disini adalah untuk memenuhi kesediaan sebuah informasi yang tersedia juga informasi yang diharapkan.

Komunikasi organisasi menurut Zelko dan Dance (dikutip dari buku Arni) adalah suatu sistem yang saling tergantung yang mencakup komunikasi internal dan komunikasi eksternal. Komunikasi juga merupakan suatu cara untuk saling bertukar informasi dan penyampaian makna yang merupakan suatu hal utama dari suatu organisasi. Organisasi sendiri terdiri dari sekelompok manusia yang diharapkan dapat bekerja sama sedemikian rupa, sehingga sasaran tertentu dapat dicapai bersama. Organisasi merupakan suatu kesatuan yang berupaya untuk mengkoordinasi berbagai macam kepentingan dan tujuan yang bersifat kompleks dan bersifat sederhana (Winardi: 43).

Komunikasi Organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi. Suatu organisasi terdiri dari unit - unit komunikasi dalam sebuah hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Gambar di bawah ini melukiskan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang putus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan-



hubungan ditentukan secara alami, hubungan - hubungan itu juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan mungkin berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal dan eksternal.



Gambar 2.2 : Sistem Komunikasi Organisasi

### 1. Komunikasi Horizontal

Menurut Rosadi (2006:92) komunikasi horizontal merupakan komunikasi 1 level yang terjadi antara karyawan satu dengan karyawan lainnya, antara pimpinan satu departemen dengan pimpinan departemen lainnya, dalam satu tingkatan dan lain sebagainya. Bisa juga terjadi komunikasi horizontal yang bersifat komunikasi silang (*crosscommunication*), artinya bisa melebar kesamping atau juga secara diagonal antara kepala karyawan, kepala seksi dan departemen dalam sebuah sistem komunikasi yang dipergunakan oleh suatu organisasi atau lembaga.

### 2. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal, menurut Effendi (2006:123) adalah komunikasi yang terjadi dari atas kebawah dan dari bawah keatas yaitu komunikasi yang terjadi antara pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). Donald Adler dan George (dalam Djuansa,

1994:133) menyatakan bahwa komunikasi kebawah berfungsi sebagai :

- a. Pemberi atau penyampai Intruksi kerja.
- b. Pemberi motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
- c. Penyampaian informasi mengenai peraturan.
- d. Penjelasan fungsi tugas yang akan dijalankan.

Sedangkan komunikasi ke atas mempunyai fungsi :

- a. Informasi tentang persoalan pekerjaan atau tugas yang penyampaiannya tidak dapat dikerjakan oleh bawahan.
- b. Penyampaian saran atau usul.
- c. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya atau pekerjaan yang menjadi hambatan.
- d. Penyampaian informasi tentang tugas atau pekerjaan yang sudah dilaksanakan.

Komunikasi kebawah bertujuan untuk menyampaikan sebuah tujuan, untuk merubah suatu sikap, membentuk sebuah pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena kurangnya informasi yang didapat dari atasan, mencegah kesalah fahaman karena kurangnya informasi yang diperoleh dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan yang akan terjadi kedepannya (Muhammad, 1995:108).

Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokuskan kepada manusia-manusia yang terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang sedang berlangsung dalam sebuah organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya. Jawaban bagi pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah yang selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi berlangsung.

Fungsi Komunikasi dalam organisasi yaitu :

1. Fungsi *informatif* : Suatu organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak,

lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam suatu organisasi.

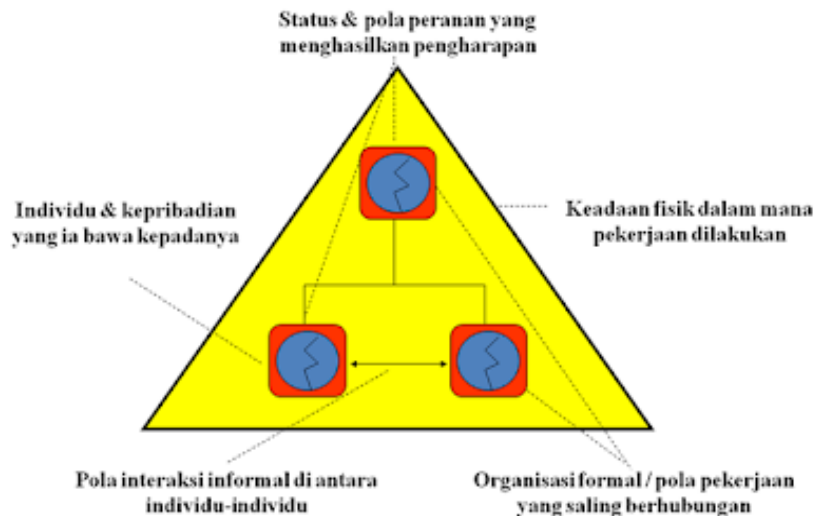
2. Fungsi *regulatif* : Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.
3. Fungsi *persuasif* : Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil yang sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih menyukai untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah.
4. Fungsi *integratif* : Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan setiap karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik ( *Sendjaja. 1994* ).

Griffin (2003) dalam *A First Look at Communication Theory*, membahas tentang komunikasi organisasi mengikuti teori manajemen klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi, dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori manajemen klasikal adalah sebagai berikut:

- 1) **Kesatuan komando**: seorang karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan saja.
- 2) **Rantai scalar**: garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai ke bawah dalam suatu organisasi, rantai ini yang mengakibatkan prinsip kesatuan komando harus digunakan sebagai suatu saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi.
- 3) **Divisi pekerjaan**: manajemen memerlukan arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara yang efisien.
- 4) **Tanggung jawab dan otoritas**: perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ke ketaatan seksama, suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai.
- 5) Disiplin ketaatan, aplikasi, energi, perilaku, dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan yang telah disetujui.
- 6) Mengebawahkan kepentingan individu daripada kepentingan umum melalui contoh peneguhan, persetujuan adil, dan pengawasan terus menerus.

Menurut Wayne Pace (2005:63) mengemukakan bahwa bagian-bagian penting dari organisasi sebagai suatu sistem adalah individu dan kepribadian

setiap orang dalam organisasi, struktur formal, pola interaksi informal, pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan dan lingkungan fisik pekerjaan.



Gambar 2.3: Bagian suatu sistem organisasi

Komunikasi dalam organisasi khususnya mempunyai hubungan dengan satu atau lebih dari dimensi-dimensi struktur organisasi (peranan, status, kompleksitas teknologi, pola-pola otoritas dan sebagainya). Komunikasi yang dilakukan dengan luar organisasi adalah pertukaran “*messages*” antara organisasi atau masuknya sebuah arus informasi dari luar atau lingkungan kedalam organisasi. Setiap langkah dalam manajemen dan pengoperasian suatu organisasi sangat bergantung pada komunikasi seperti, peningkatan aktifitas, penyelesaian konflik, dan memperbaiki semangat pekerja (Suprpto, 2006 : 100). Teori aliran manajemen organisasi menghadapi persoalan komunikasi yang berbeda-beda, tetapi semuanya berfokus pada komunikasi sebagai masalah pokok organisasi karena :

1. Komunikasi memungkinkan anggota-anggota dalam organisasi saling bertukar pengetahuan tentang tujuan-tujuan yang ingin dicapai dalam organisasi.
2. Komunikasi merupakan wahana dimana suatu organisasi dapat mencapai lingkungannya.
3. Komunikasi merupakan saluran yang menghubungkan masukan dengan keluaran suatu organisasi. Dilihat dari perspektif manajemen, organisasi

merupakan suatu *elaborasi* sekelompok saluran-saluran yang saling berhubungan, dirancang untuk mengumpulkan, menganalisis, dan menyaring sebuah informasi. Untuk mengukur komunikasi organisasi yang baik dapat menggunakan model variabel profil komunikasi organisasi.

## **Pendekatan Komunikasi Organisasi**

Terdapat beberapa pendekatan komunikasi terhadap organisasi, diantaranya:

### **1) Pendekatan Sistem**

*Karl Weick* merupakan salah satu ahli yang memelopori pendekatan sistem dalam studi komunikasi organisasi. Ia menganggap bahwa sistem hierarki, garis komunikasi, dan prosedur operasi standar merupakan musuh dari sebuah organisasi. Selain itu, Weick berpandangan bahwa organisasi sebagai suatu kehidupan organis. Organisasi harus mampu beradaptasi dalam berbagai kondisi dan perubahan. Menurutnya, organisasi akan berkembang ketika para anggotanya memiliki kebebasan dan komunikasi yang interaktif. Weick juga melihat bahwa organisasi sebagai suatu proses *evolusioner* yang bersandar pada tiga rangkaian proses yaitu penentuan, seleksi dan penyimpanan.

### **2) Pendekatan Budaya**

*Clifort Greetz* berpendapat bahwa organisasi merupakan bagian dari suatu budaya. Organisasi adalah cara hidup bagi para anggota didalamnya. Cara tersebut digunakan untuk membentuk sebuah realita bersama serta menjadi pembeda dengan budaya lainnya. Kemudian, budaya dalam organisasi diciptakan oleh interaksi-interaksi para anggotanya. Interaksi yang sudah bagian dari aktifitas sehari-hari dalam organisasi ini kemudian membentuk suatu budaya dalam organisasi tersebut, Aktifitas-aktifitas dari para anggota diantaranya meliputi cerita, simbol-simbol serta aktivitas lainnya. Sehingga, dari aktivitas tersebut, munculah sebuah pemahaman dalam organisasi yang kemudian menjadi budaya didalam organisasi.

### 3) Pendekatan Kritik

Pandangan ini menganggap bahwa kepentingan organisasi sudah mendominasi hampir disemua segi kehidupan dalam masyarakat. Pada hakikatnya, kehidupan kita banyak ditentukan oleh keputusan yang menyangkut kepentingan-kepentingan organisasi seperti perusahaan, dimana komunikasi menjadi medium utama didalamnya.

#### 2.2.4. Komunikasi Interpersonal

**Menurut Devito (1989)**, komunikasi interpersonal ialah penyampaian pesan oleh satu orang serta penerimaan pesan oleh orang lain atau sekelompok kecil orang, dengan berbagai dampaknya serta dengan peluang untuk memberikan umpan balik segera (Onong U. Effendy, 2003:30). Komunikasi Interpersonal dimulai dengan lima kualitas umum (Devito, 1997, p.259-264) yang dipertimbangkan yaitu :

1. Keterbukaan (openness)
2. Empati (empathy)
3. Sikap mendukung (supportiveness)
4. Sikap positif (positiveness)
5. Kesetaraan (equality)

**Effendi**, pada hakekatnya komunikasi interpersonal ialah komunikasi antar komunikator dengan komunikan, komunikasi ini dianggap paling baik dalam mengubah pola pikir, sikap, pendapat atau perilaku seseorang, karena sifatnya yang dialogis berupa percakapan.

**Muhammad**, Komunikasi interpersonal ialah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan seorang lainnya atau biasanya antara dua orang yang dapat langsung diketahui balikkannya.

#### 2.2.5. Peran

Peran adalah suatu konsep perilaku apa yang dapat dilaksanakan oleh individu-individu dalam masyarakat sebagai organisasi. Peran juga dapat dikatakan sebagai perilaku individu, yang penting bagi struktur sosial masyarakat. Pengertian peran menurut Soerjono Soekanto (2002:243), yaitu peran merupakan aspek dinamis kedudukan (status), apabila seseorang melaksanakan hak dan

kewajibannya sesuai dengan kedudukannya, maka ia menjalankan suatu peranan. Dari hal diatas lebih lanjut kita lihat pendapat lain tentang peran yang telah ditetapkan sebelumnya disebut sebagai peranan normatif. Sebagai peran normatif dalam hubungannya dengan tugas dan kewajiban dinas perhubungan dalam penegakan hukum mempunyai arti penegakan hukum secara total *enforcement*, yaitu penegakan hukum secara penuh, (Soerjono Soekanto 1987: 220).

#### **2.2.6. Peranan Komunikasi Organisasi**

Sebagai makhluk sosial, setiap manusia senantiasa berinteraksi dengan manusia lainnya, bahkan cenderung hidup berkelompok atau berorganisasi untuk mencapai tujuan bersama yang tidak mungkin dicapai bila ia sendiri. Interaksi dan kerja sama ini akan terus berkembang dengan teratur sehingga membentuk wadah yang disebut dengan organisasi. Interaksi atau hubungan antar individu-individu dan kelompok/tim dalam setiap organisasi akan memunculkan harapan-harapan. Harapan ini kemudian akan menimbulkan peranan-peranan tertentu yang harus diemban oleh masing-masing individu untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi/kelompok.

Sebuah organisasi memang dibentuk sebagai wadah yang didalamnya berkumpul sejumlah orang yang menjalankan serangkaian aktivitas tertentu secara teratur guna tercapainya tujuan yang telah disepakati bersama. Terlebih dalam kehidupan masyarakat modern, manusia merasa bahwa selain mengatur dirinya sendiri, ia juga perlu mengatur lingkungannya, memelihara ketertiban, mengelola dan mengontrolnya lewat serangkaian aktifitas yang kita kenal dengan manajemen dan organisasi. William (1956) menyebutnya dengan istilah "*The Organisation Man*".

Dalam setiap organisasi yang diisi oleh sumber daya manusia, ada yang berperan sebagai pemimpin, dan sebagian besar lainnya berperan sebagai anggota/karyawan. Semua orang yang terlibat dalam organisasi tersebut akan melakukan komunikasi. Tidak ada organisasi tanpa komunikasi, karena komunikasi merupakan bagian integral dari organisasi. Komunikasi ibarat sistem yang menghubungkan antar orang, antar bagian dalam organisasi, atau sebagai aliran yang mampu membangkitkan kinerja orang-orang yang terlibat di dalam organisasi tersebut.

Peran organisasi terletak pada komunikasi yang baik, sebab komunikasi itu penting untuk menghasilkan pemahaman yang sama

antara pengirim informasi dengan penerima informasi pada semua tingkatan/level dalam organisasi. Selain itu komunikasi juga berperan untuk membangun iklim organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi efisiensi dan produktivitas organisasi. Adapun peranan komunikasi organisasi antara lain :

#### 1. Peranan antarpersonal

Wewenang yang formal dari seorang manajer secara langsung akan menimbulkan 3 peranan yang meliputi hubungan antarpersonal yang mendasar, yaitu sebagai berikut :

##### a. Peranan tokoh

Disebabkan oleh kedudukannya sebagai kepala suatu unit organisasi, seorang manajer melakukan tugas yang bersifat keupacaraan/seremonial. Karena ia adalah seorang tokoh, maka selain memimpin berbagai upacara yang dikantornya sendiri, ia juga diundang berbagai pihak luar untuk menghadiri berbagai upacara, misalnya pembukaan sebuah proyek, ulang tahun suatu instansi, pernikahan rekan manajer, dan sebagainya. Jelas bahwa dikantor sendiri seorang manajer akan tampil menjadi komunikator dan pada kesempatan itu pula ia memberikan penerangan, penjelasan, himbauan, ajakan, dan lain-lain.

##### b. Peranan pemimpin

Sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar-tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen: Penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja. Untuk melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, maka ia harus mampu melaksanakan komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan.



### c. Peranan penghubung

Dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa para manajer menghabiskan waktunya berhubungan dengan orang-orang diluar organisasinya sama dengan waktu yang dipergunakan untuk berhubungan dengan bawahannya. Disamping itu temua lainnya menunjukkan bahwa waktu yang digunakan untuk berhubungan dengan atasannya sendiri ternyata sangat sedikit. Dari ketiga jenis peranan yang termasuk kedalam peranan antarapersonal tersebut tampak bahwa, komunikasi yang dilakukan oleh manajer berlangsung secara antarpersonal. Dalam melaksanakan peranannya itu meskipun sering kali tidak formal, banyak informasi yang dapat diperoleh yang banyak manfaatnya bagi pengembangan organisasi dan pembinaan perilaku organisasional para karyawannya. Informasi mengenai kebijakan perintah atau pengaruh politik tokoh organisasi tertentu mungkin dapat diperoleh lebih cepat dengan kontak pribadi seperti melalui pengumuman resmi. Kecepatan informasi yang diperoleh adalah faktor penting dalam proses pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

## 2. Peranan informasi

Dalam organisasinya, seorang manajer berfungsi sebagai pusat informasi. Ia mengembangkan pusat informasi bagi kepentingan organisasinya. Peranan informasional meliputi peranan-peranan sebagai berikut:

### a. Peranan monitor

Dalam melakukan peranannya sebagai monitor, manajer memandang lingkungan sebagai sumber informasi. Ia mengajukan berbagai pertanyaan kepada rekan-rekannya atau kepada bawahannya, dan ia menerima informasi pula dari mereka tanpa diminta berkat kontak pribadinya yang selalu dibinanya.

### b. Peranan penyebar

Sebagai kebalikan dari peranan dari penghubung peranan manajer sebagai penyebar seorang manajer menerima menghimpun informasi dari luar organisasi untuk kemudian

disebarkan ke bawahannya. Si manajer mengkomunikasikan informasi yang diperoleh dari luar kepada bawahannya karena bawahannya tidak banyak kesempatan memperoleh informasi dari luar yang penting bagi kepentingan organisasi.

c. Peranan juru bicara

Peranan ini memiliki kesamaan dengan peranan penghubung, yakni dalam hal mengkomunikasikan informasi kepada khalayak luar. Perbedaannya ialah dalam hal caranya: jika dalam peranannya sebagai penghubung ia menyampaikan informasi secara antarpribadi dan tidak selalu resmi, namun dalam peranannya sebagai juru bicara tidak selamanya secara kontak pribadi, tetapi selalu resmi. Dalam peranannya sebagai juru bicara itu ia juga harus mengkomunikasikan informasi kepada orang-orang yang berpengaruh yang melakukan pengawasan terhadap organisasinya. Kepada khalayak di luar organisasinya ia memberikan informasi dalam rangka pengembangan organisasinya. Ia meyakinkan khalayak bahwa organisasi yang dipimpinya telah melakukan tanggung jawab social sebagaimana mestinya. Ia meyakinkan pula para pejabat pemerintah bahwa organisasinya berjalan sesuai dengan peraturan sebagaimana harusnya.

3. Peranan pengambil keputusan

Menyebarkan dan mencari informasi sudah pasti bukan menjadi tujuan organisasi. Informasi merupakan data yang penting dalam proses pengambilan keputusan dalam sebuah organisasi. Manajer memegang peranan yang sangat penting dalam proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Dalam kewenangannya yang formal ia dapat melakukan kegiatan-kegiatan yang baru dan penting, dalam kedudukannya sebagai pusat syaraf yang formal ia memperoleh informasi yang lengkap dan aktual untuk mengambil keputusan yang strategis yang menentukan "nasib" perusahaan. Ada empat peranan yang dicakup pada peranan ini:

a. Peranan wiraswasta

Seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka

ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang di awasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya.

b. Peranan pengendali gangguan

Dalam peranannya sebagai pengendali gangguan, seorang manajer dengan sendirinya menanggapi setiap tekanan yang menimpa dirinya. Dalam hal ini, berarti perubahan yang terjadi adalah diluar pengawasannya. Ia harus bertindak karena tekanan-tekanan situasi tidak bisa dibiarkan berlarut-larut, pekerja mogok, para pelanggan menghilang dan pindah keperusahaan lain, para pemasok menarik diri. Timbulnya gangguan bukan saja karena si manajer kurang tanggap terhadap situasi, tapi juga karena tidak bisa membayangkan konsekuensi-konsekuensi yang timbul karena kegiatan-kegiatan yang dilakukannya.

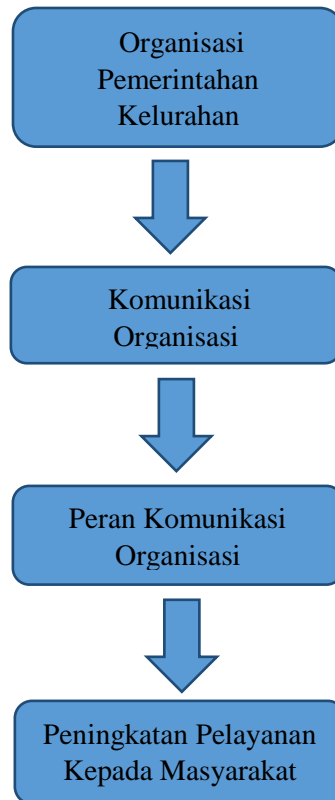
c. Peranan penentu sumber.

Seorang manajer bertanggung jawab untuk memutuskan pekerjaan apa yang harus dilakukan, siapa yang akan melaksanakan, dan bagaimana pembagian pekerjaan dilangsungkan. Manajer juga mempunyai kewenangan mengenai pengambilan keputusan penting sebelum implementasi dijalankan. Dengan kewenangan itu, manajer dapat memastikan bahwa keputusankeputusan yang berkaitan semuanya berjalan melalui pemikiran tunggal.

d. Peranan perunding

Manajer melakukan peranan perunding bukan saja mengenai hal-hal yang resmi dan langsung berhubungan dengan organisasi, melainkan juga tentang halhal yang tidak resmi dan tidak langsung berkaitan dengan karyawan. Bagi manajer, perundingan merupakan gaya hidup karena hanya ialah yang mempunyai wewenang untuk menanggapi sumber-sumber organisasional pada waktu yang tepat, dan hanya ialah yang merupakan pusat jaringan informasi yang sangat diperlukan bagi perundingan yang penting.

### 2.3 Kerangka Dasar Pemikiran



Gambar 2.4 : Kerangka dasar pemikiran

Sumber : Berdasarkan data yang di olah oleh peneliti

Maksud dari kerangka pemikiran diatas adalah dalam suatu organisasi pasti terdapat sebuah kelompok, begitu juga dengan kelurahan, kelurahan merupakan suatu kelompok organisai yang memiliki tujuan tertentu. Dalam suatu organisasi pasti tidak dapat lepas dari komunikasi organisasi yang dilakukan hampir setiap hari, komunikasi organisasi ini bertujuan untuk mengatur strategi komunikasi interpersonal yang akan dilakukan kepada masyarakat agar dapat diterima atau dipahami dengan mudah, agar tidak terjadi suatu kesalah pahaman (*miss communication*), disinilah peran komunikasi organisasi andil dalam sebuah kelurahan. Komunikasi organisasi yang dilakukan ini kemudian diterapkan melalui komunikasi interpersonal yang dilakukan antara pegawai kelurahan dengan masyarakat guna meningkatkan pelayanan kepada masyarakat.