

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Penelitian	Latar Belakang	Metode Penelitian	Hasil
Septian Majid Purnomo	Pola Komunikasi Pimpinan dan Bawahan Dalam Membangun Motivasi Kerja Karyawan (Studi Pada Divisi Customer Service Howel and Co).	Komunikasi merupakan hal yang penting dalam melakukan proses interaksi dalam kehidupan sehari-hari, baik dalam lingkup keluarga, masyarakat dan lainnya termasuk juga dalam organisasi. Dalam perusahaan dibutuhkan komunikasi yang baik antara pemimpin dan karyawan serta antara sesama karyawan. Hal tersebut merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan perusahaan. Pola komunikasi diartikan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat, sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Untuk itu, secara mendalam pola komunikasi bukan hanya di maksudkan untuk menjaga stabilitas pertukaran informasi di dalam organisasi saja, namun juga menjaga hubungan antar anggota	Deskriptif kualitatif	Fungsi pada komunikasi organisasi yang belum berjalan baik dengan semestinya seperti pada fungsi informatif, regulatif, persuasif dan integratif. Pada Howel and Co informasi yang diberikan dari pimpinan kepada karyawan sering tidak tepat waktu dan membuat pekerjaan pada karyawannya menjadi terlambat. menjadi penghambat bagi para karyawannya untuk berkembang. Karena butuh kepercayaan yang lebih dari pimpinan untuk membuat kepercayaan diri

		<p>organisasi melalui bentuk komunikasi yang dibangun. Howel and Co juga harus bersaing dengan kompetitor seperti Toko Handuk, Towel.Co, dan Box & Tale. Dengan adanya kompetitor, perusahaan Howel and Co selalu berinovasi untuk menjadi yang nomor satu dibandingkan para kompetitornya. Contoh masalah komunikasi tersebut dapat dilihat dari bentuk keluhan salah satu karyawan yang salah dalam melakukan chat kepada customer. Pada gambar ini contoh miskomunikasi yang terjadi antara karyawan divisi customer service dengan divisi design yang seharusnya customer ingin dibuatkan dengan design bordir nama dengan lingkaran padi tetapi karyawan lain salah dalam melakukan chat dengan customer dan ternyata dibuatkan dengan design bordir nama satu baris.</p>		<p>bagi para karyawannya.</p>
Aan Srialam	<p>Pola Komunikasi Organisasi Dalam Penerapan Visi dan Misi (Studi Kepemimpinan Dinar Perhubungan</p>	<p>Dalam kehidupan sehari-hari manusia harus selalu berinteraksi dan beradaptasi dengan sesama maupun dengan lingkungannya, sebab manusia merupakan makhluk sosial yang tidak dapat hidup sendiri. Sebagai makhluk sosial manusia juga dituntut</p>	<p>Deskriptif kualitatif</p>	<p>Hasil survei Dinas Perhubungan Kota Makassar, Kesimpulan yang dapat diambil sesuai dengan pertanyaan penelitian, yaitu</p>

	Kota Makassar).	<p>agar hidup berkelompok atau berorganisasi, baik dalam kelompok besar maupun dalam kelompok kecil. Hal itu ditujukan agar manusia dapat bersosialisasi, berinteraksi, dan membantu sesamanya. Di dalam sebuah organisasi dibutuhkan seorang individu yang mampu memimpin, mengelola, serta mengatur organisasi/kelompok, figur seperti inilah yang disebut dengan Pimpinan. Seorang pimpinan sangat berpengaruh besar dalam pencapaian tujuan organisasi karena pimpinan merupakan akar penggerak dari organisasi itu sendiri. Pimpinan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi. Keberadaan pimpinan sangat erat kaitannya pada kemajuan dan perkembangan organisasi yang dipimpinnya. Pimpinan adalah seseorang yang mengarahkan suatu kegiatan yang ada di organisasi atau perusahaan dan mempunyai tanggung jawab Untuk melancarkan komunikasi yang baik diperlukan pola komunikasi di dalam organisasi tersebut, dan interaksi diantara bagian yang satu dengan yang</p>	<p>dengan pola sebagai berikut: Komunikasi organisasi dalam pelaksanaan visi dan misi Dinas Perhubungan Kota Ada dua jenis Makassar, pola rantai dan pola Y. Y dilatih oleh Dinas Perhubungan Kota Makassar dan dieksekusi sebagaimana mestinya Karena aliran komunikasi formal ada di dalam organisasi, Ikuti prosedur yang ditetapkan secara teratur.</p>
--	-----------------	--	--

		<p>lainnya berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Pola komunikasi organisasi diperlukan untuk pengembangan komunikasi yang baru agar pimpinan dapat melahirkan strategi atau planning yang inovatif dalam penerapan visi dan misi. Untuk membenrtuk pola komunikasi organisasi yang baik dan akut maka pimpinan harus memperhatikan arah-arah komunikasi yang terdapat dalam organisasi. Arah-arah komunikasi yang terjalin dalam organisasi secara formal membentuk sebuah pola komunikasi organisasi yang secara langsung dilakukan oleh pimpinan. Maka sebagai komunikator pelaku interaksi pimpinan sangat menentukan pola komunikasi organisasi yang diterapkan pada instansinya emahnya pengawasan, serta pelaksanaan pola komunikasi organisasi yang kurang baik dari pimpinan Dinas Perhubungan Kota Makassar, sehingga dalam penerapan visi dan misi, seorang pegawai dapat melanggar prosedur kerja dan terlibat pelanggaran hukum. Meskipun dengan ancaman sanksi yang tegas, pimpinan Dinas</p>		
--	--	---	--	--

		Perhubungan juga selalu menghimbau kepada para pegawainya agar jujur dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaannya. Terutama dalam menghadapi segala kondisi yang ada dilapangan agar pelayanan dengan masyarakat dapat terjalin secara optimal dan penerapan visi dan misi instansi dapat tercapai dengan baik.		
Madhiah	Pola Komunikasi Pemimpin Dalam Membangun Motivasi Kerja Pegawai Kantor Kelurahan Wonorejo Kota Pekanbaru.	Komunikasi pada dasarnya adalah bentuk interaksi antar individu dalam kelompok maupun organisasi. Bentuk komunikasi yang dilakukan ternyata memiliki pola tersendiri, sehingga memiliki jejaring komunikasi. Untuk melancarkan komunikasi yang baik dalam sebuah organisasi tersebut, maka seorang pemimpin memerlukan pola komunikasi dan kerja sama yang baik, dimana interaksi diantara bagian-bagian itu berjalan secara harmonis, dinamis dan pasti. Komunikasi yang dilakukan pemimpin dapat berbentuk instruksi atau perintah, saran, bimbingan, petunjuk, nasehat maupun kritikan yang sifatnya membangun. Pemimpin adalah sosok kharismatik, pemberi dorongan,	Deskriptif kualitatif	Dari penyajian data dan analisis data selanjutnya, penulis dapat: menyimpulkan bahwa pola komunikasi Lurah digunakan untuk membangun Motivasi pegawai kantor kecamatan Wonolejo Kota Pekanbaru mengikuti pola di bawah ini. Komunikasi yang ditransmisikan baik secara vertikal maupun horizontal. pola komunikasi vertikal, seperti yang ditunjukkan dalam instruksi tugas pola komunikasi horizontal

		<p>penggerak dan perintis jalan ke tujuan. Untuk mencapai tujuan, pemimpin memanfaatkan hal-hal yang dapat membantu bawahan. jarak antara pengirim dan penerima pesan akan menentukan frekuensi komunikasi, karena jarak yang cukup jauh cenderung membatasi kesempatan untuk berkomunikasi secara efektif. Dalam menjalankan tugasnya seorang Lurah bertanggungjawab langsung terhadap berfungsinya komunikasi secara kondusif antara dirinya selaku komunikator dengan pegawai selaku komunikan. Lurah juga bertindak sebagai seorang penyalur yang komunikatif untuk menyertakan anggota dalam kegiatan organisasi. Kelurahan sebagai unit pemerintah dituntut untuk bekerja secara profesional di dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat maupun di dalam menjalankan kegiatan rutinnnya sehari-hari. Lurah selaku pemimpin adalah pusat kekuatan dan dinamisator bagi instansi pemerintahan, mau tidak mau, suka tidak suka harus berkomunikasi</p>	<p>dapat dilihat dari interaksi yang terjalin antara Lurah dengan staf dan lainnya karyawan.</p>
--	--	---	--

		pada semua pihak baik melalui formal ataupun informal.		
--	--	--	--	--

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tulis oleh penulis terdapat persamaan dalam penelitian Septian Majid Purnomo yaitu tentang membahas pola komunikasi, metode penelitian yang digunakan oleh penulis juga sama yaitu metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian, lokasi penelitian, dan media yang digunakan. Kemudian penelitian ini kurang menjelaskan tentang pola komunikasinya.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tulis oleh penulis terdapat persamaan dalam penelitian Aan Srialam yaitu tentang membahas teori kepemimpinan, metode penelitian yang digunakan oleh penulis juga sama yaitu metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian, lokasi penelitian, dan media yang digunakan. Kemudian penelitian ini berfokus kepada penerapan visi dan misi.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tulis oleh penulis terdapat persamaan dalam penelitian Madhiah yaitu tentang membahas membahas pola komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, metode penelitian yang digunakan oleh penulis juga sama yaitu metode penelitian kualitatif.

Sedangkan perbedaannya terletak pada fokus penelitian, lokasi penelitian, dan media yang digunakan. Kemudian penelitian ini lebih menjelaskan komunikasi organisasi dalam bidang pemerintahan atau non swasta.

2.2 Komunikasi Organisasi

Menurut Redding dan Sanborn, komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks.⁴ Transmisi informasi dan komunikasi dari atasan ke bawahan disebut ke bawah disebut *downward* dan komunikasi dari bawahan ke atasan disebut *upward*. Komunikasi yang dapat dikatakan horizontal adalah komunikasi antara orang-orang yang berada dalam hierarki, kedudukan, atau hierarki yang sama dalam suatu organisasi atau perusahaan. Contohnya sesama karyawan.

Thayer mengatakan bahwa konvergensi system secara umum ketika mempertimbangkan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi sebagai aliran data yang berkontribusi pada komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam berbagai cara⁵. Terdapat tiga sistem komunikasi di dalam organisasi yaitu berkaitan dengan kerja organisasi seperti data yang berkaitan dengan tugas-tugas atau kinerja organisasi.

Berkenaan dengan aturan di dalam organisasi seperti perintah-perintah dan aturan yang berlaku di organisasi tersebut. Berkaitan dengan pengembangan

⁴ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, 2015. Hal 65

⁵ Hardjana Andre. Komunikasi Organisasi Strategi dan Kompetensi (1st ed). (Jakarta: Kompas Media Nusantara, 2016)

organisasi tersebut. Greenbaum mengatakan bahwa bidang komunikasi organisasi mencakup arus komunikasi formal dan informal dalam organisasi. Komunikasi internal berbeda dari komunikasi eksternal karena peran komunikasi dalam mengoordinasikan tujuan dan masalah pribadi dan organisasi untuk merevitalisasi aktivitas.⁶

Beberapa ahli komunikasi berpendapat bahwa ini mengarah pada kesimpulan bahwa komunikasi berlangsung dalam sistem terbuka yang kompleks dan dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Komunikasi organisasi mencakup individu dan sikap, emosi, hubungan, dan keterampilan mereka. Goldhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan dalam jaringan saling ketergantungan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.”⁷

Mahmuh (2008:5) Komunikasi organisasi yang didefinisikan oleh R. Wayne Pace dan Don F. Faules (1998) terbagi menjadi dua yaitu definisi fungsional dan interpretatif.⁸ Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah bimbingan dan interpretasi informasi dari pesan antara entitas berkomunikasi yang merupakan bagian dari organisasi.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dan fungsi-fungsi terkait yang secara hierarkis terkait satu sama lain. Definisi interpretatif komunikasi organisasi cenderung menekankan aktivitas pemrosesan pesan dalam batas-batas

⁶ Arni Muhammad, Komunikasi Organisasi, (2015). Hal 66

⁷ Ibid Hal 67

⁸ Pace dan Faules.(2010). Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan. Remaja Rosdakarya. Bandung.

organisasi. Fungsi penting dari komunikasi organisasi adalah penciptaan pesan, interpretasi dan pemrosesan kegiatan anggota organisasi.

1. Proses

Organisasi adalah sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan bertukar pesan di antara para anggotanya. Ini bisa disebut proses karena gejala menciptakan dan berbagi informasi terus menerus dan tak terbendung.⁹

2. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang bermakna tentang seseorang, benda atau peristiwa yang dihasilkan melalui interaksi dengan orang lain. Untuk dapat berkomunikasi satu sama lain, kita harus mampu membentuk citra dan mengembangkan perasaan terhadapnya. Komunikasi paling efektif ketika pesan yang dikirim ditafsirkan persis seperti pengirim pesan yang dimaksudkan.

Sebagai contohnya, pimpinan perusahaan melihat pekerjaan karyawannya tidak sesuai dengan standar perusahaan yang ada lalu pemimpin tersebut menegur karyawan tersebut “hei, apa ini yang kamu kerjakan?” dengan nada suara yang agak meninggi. Isi pesan ini adalah pernyataan rasa marah terhadap kesalahan karyawannya itu. Jika karyawan tersebut mengartikan pesan tersebut sebagai teguran dari pimpinannya karena pekerjaan yang dilakukannya,

⁹ Khomsahrial Romlu, Komunikasi Organisasi (PT. Grasindo; Jakarta: 2011), h. 2

berarti pesan tersebut bersifat efektif. Sehingga simbol-simbol yang di gunakan dalam pesan dapat berupa verbal dan nonverbal.¹⁰

3. Jaringan

Sebuah organisasi terdiri dari banyak orang yang masing-masing menempati posisi atau peran tertentu dalam organisasi. Orang-orang ini membuat dan bertukar pesan melalui saluran kecil yang disebut jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat mencakup dua orang, beberapa orang, atau seluruh organisasi. Sifat dan ruang lingkup jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk hubungan peran, arah dan aliran pesan, dan isi pesan.¹¹

4. Keadaan Saling Bergantung

Konsep kunci dari organisasi ini adalah saling ketergantungan antara satu bagian dengan bagian lainnya. Ini sudah menjadi sifat organisasi yang sistem terbuka. Gangguan pada satu bagian organisasi dapat mempengaruhi bagian lain dan mempengaruhi semua bagian organisasi.

Demikian pula, bagian dari jaringan komunikasi dalam suatu organisasi saling melengkapi. Misalnya, ketika seorang pemimpin membuat keputusan, pemimpin harus mempertimbangkan dampak keputusan itu terhadap semua bagian organisasi.¹²

¹⁰ Ibid Hal.17

¹¹ Ibid Hal.17

¹² Ibid Hal. 18

5. Hubungan

Kunci komunikasi dalam suatu organisasi adalah hubungan karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka dan sistem kehidupan sosial, maka berfungsinya bagian-bagian tersebut terletak pada manusia atau individu itu sendiri dalam organisasi. Orang-orang terhubung. Oleh karena itu hubungan interpersonal dalam organisasi harus dipelajari dengan fokus pada perilaku komunikasi dari mereka yang terlibat dalam hubungan tersebut. Misalnya, sikap, keterampilan, dan moral mereka yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh hubungan organisasi.

6. Lingkungan

Lingkungan adalah ansambel aktor fisik dan sosial yang dipertimbangkan dalam membuat keputusan tentang individu dalam sistem. Lingkungan internal adalah orang (karyawan), personel, kelompok fungsional suatu organisasi, dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk, dll. Mereka yang berasal dari lingkungan eksternal organisasi adalah pelanggan, pesaing, dan teknologi.

7. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan antara informasi yang tersedia dan informasi yang diharapkan. Misalnya, suatu organisasi membutuhkan informasi tentang peraturan pemerintah yang mempengaruhi aliran produksi perusahaan.

Meskipun organisasi ini memiliki banyak informasi, hasilnya memenuhi standar yang ditetapkan oleh pemerintah dan perusahaan. Tetapi jika mereka tidak memiliki informasi yang cukup tentang hal itu, mereka akan enggan untuk melakukan proses produksi dengan cara yang memenuhi standar yang ditetapkan.

2.2.1 Komunikasi dalam struktur organisasi

Komunikasi dalam struktur organisasi adalah pola komunikasi dimana bagian-bagian dari suatu organisasi saling berkomunikasi, baik antar departemen atau pada tingkat yang sama (*horizontal*) atau di atas dan di bawah (*vertikal*). Komunikasi horizontal adalah komunikasi antara anggota yang setingkat. Tujuan komunikasi horizontal adalah untuk mengkoordinasikan tugas-tugas di antara karyawan lainnya.

Sedangkan pengertian dari komunikasi *Vertical* adalah komunikasi antara anggota tingkat yang lebih tinggi dan anggota tingkat yang lebih rendah. Komunikasi ini membantu mendistribusikan tugas dari manajer ke karyawan. Komunikasi diagonal adalah arus pertukaran pesan yang ditimbulkan akibat adanya keinginan komunikasi antar anggota yang melewati batasan-batasan tingkatan jenjang.

2.2.2 Komponen Komunikasi Organisasi

Ada beberapa komponen komunikasi organisasi seperti sebagai berikut:

1. Komunikator adalah seseorang yang menyampaikan pesan dalam suatu komunikasi. Komunikator bisa berupa seseorang

yang sedang berbicara, menulis, kelompok atau organisasi komunikasi, seperti surat kabar, televisi, film dan sebagainya.

2. Pesan (message). Pesan pada dasarnya abstrak. Untuk mewujudkannya agar komunikator dapat mengirim dan menerimanya, manusia menciptakan rangkaian simbol

komunikasi dalam benaknya berupa suara, ekspresi wajah, gerak tubuh, kata-kata lisan, dan kata-kata tertulis. "Pesan bersifat abstrak dan komunikator tidak mengetahui apa yang terjadi dalam pikiran komunikator sampai komunikator memanifestasikan simbol komunikasi. Sebuah pesan dapat bersifat persuasif atau persuasif. persuasi persuasif. Itu membuat seseorang menyadari bahwa apa yang kita katakan mengungkapkan sesuatu dalam bentuk pendapat dan sikap, dan itu membuat perbedaan.

3. *Channel* (saluran), tempat pesan diteruskan dari komunikator ke komunikator. Pesan disampaikan kepada Berkomunikasi melalui perantara. Saluran adalah bagian terpenting dari komunikasi karena mereka membawa pesan yang akan dikomunikasikan..

4. *Communican* (penerima pesan) adalah orang yang menerima pesan.¹³ Dalam berkomunikasi tentulah ada yang menerima pesan karena syarat adanya komunikasi adalah adanya komunikator yang memberi pesan dan ada komunikasi sebagai

¹³ Roudhonah, Ilmu Komunikasi, Jakarta: Raja Grafindo 2005 Hal. 46

pesan.

5. *Effect* (hasil) adalah akhir suatu komunikasi, yakni sikap dan tingkah laku orang, seseorang atau tidak dengan yang kita inginkan.¹⁴

2.2.3 Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki tiga fungsi umum: produksi dan regulasi, pembaruan, dan sosialisasi dan pemeliharaan. Pada dasarnya, berdasarkan fungsi ini, komunikasi memiliki kehadiran yang sangat kuat dalam dinamika organisasi. Komunikasi merupakan faktor utama yang berperan dalam pertumbuhan atau kemunduran suatu organisasi.

Berkaitan dengan organisasi, organisasi adalah kumpulan atau sistem orang-orang yang diorganisasikan ke dalam suatu organisasi atau hierarki, dengan pembagian posisi dan tugas yang diperantarai secara jelas yang ditujukan untuk mencapai suatu tujuan yang ingin dicapai.

Definisi komunikasi organisasi dalam buku berjudul “Strategi Komunikasi Organisasi untuk Meningkatkan Kinerja Bisnis” menggambarkan perilaku organisasi yang terjadi dan terjadi, bagaimana orang-orang yang terlibat dalam organisasi berpartisipasi dalam transaksi, dan apa yang terjadi, memberikan makna.¹⁵ Dalam organisasi yang berfokus ke komersial, organisasi sosial, komunikasi dalam organisasi atau

¹⁴ Hafied Changara, Pengantar Ilmu Komunikasi, (Jakarta: Raja Grafindo, 1998) Hal. 24

¹⁵ R. Wayne Pace & Don F Faules, Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2006), hlm. 33

lembaga tersebut akan menggunakan empat fungsi, yaitu:

1. Fungsi Informatif

Suatu organisasi dapat dianggap sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (*information processing system*). Dengan kata lain, setiap anggota organisasi ingin mendapatkan lebih banyak informasi dan menyampaikannya dengan tepat waktu agar informasi tidak tertunda. Informasi merupakan kebutuhan mendasar bagi setiap orang di berbagai tingkatan dalam suatu organisasi.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi regulasi ini mengacu pada regulasi yang berlaku di organisasi Anda. Setiap instansi atau organisasi memiliki dua faktor yang mempengaruhi fungsi regulasi ini. Artinya, seorang administrator atau orang setingkat administratif, yaitu seseorang yang memiliki wewenang untuk mengelola semua informasi yang disampaikan.

Selain itu mereka mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga di dalam struktur organisasi ditempatkan pada lapisan atas (*position of authority*) agar perintah tersebut dijalankan sebagai mestinya. Tetapi sikap bawahan untuk menjalankan perintah bergantung pada :

- a. Keabsahan pimpinan dalam penyampaian perintah.
- b. Kekuatan pemimpin dalam penyampaian perintah..

c. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai pemimpin sekaligus sebagai individu itu sendiri.

d. Tingkatan kredibilitas pesan yang di terima bawahan Ada kaitannya dengan pesan. Pesan-pesan regulasi pada dasarnya memiliki orientasi pada tugas atau kerja, bawahan membutuhkan kepastian dari peraturan tentang apa yang boleh dan yang tidak dilakukan.

3. Fungsi Persuatif

Untuk mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan wewenang tidak selalu membuahkan hasil yang diharapkan. Banyak pemimpin lebih suka membujuk bawahan daripada memberi perintah. Kesukarelaan oleh karyawan sering menimbulkan lebih banyak perhatian daripada ketika manajer menunjukkan kekuatan dan otoritas.

4. Fungsi Intergratif

Organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan untuk melakukan tugas dan tanggung jawab mereka secara memadai. Ada saluran komunikasi formal, seperti publikasi khusus sebagai bagian dari organisasi laporan kemajuan, dan saluran komunikasi informal, seperti percakapan tatap muka selama istirahat kerja, kompetisi olahraga, dan tamasya.

2.2.4 Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi pasti terdapat hambatan. Hambatan inilah yang dapat mengganggu proses komunikasi dan dapat memunculkan gangguan.¹⁶ Hambatan tersebut seperti berikut:

A. Latar Belakang (*Frame Of Reference*)

Orang mungkin berbeda ketika menafsirkan pesan komunikasi. Itu tergantung pada pengalaman masa lalu mereka. Hal ini menimbulkan faktor penting yang dapat mempengaruhi kesetaraan dalam komunikasi (*commonness*).

B. Pendengar secara selekti

Bentuk kognisi selektif adalah bentuk di mana orang cenderung menyebarkan informasi baru, terutama ketika informasi tersebut bertentangan dengan keyakinan mereka.

C. Pertimbangan Nilai-Nilai (*Value Judgements*)

Dalam situasi komunikasi apa pun, penerima membuat pertimbangan nilai. Pada dasarnya, pertimbangan ini melibatkan pemberian nilai keseluruhan pada pesan sebelum

¹⁶ H. Rocharat Harun, Ir., M.Ed., Ph.D. Komunikasi Organisasi, Hal 52

seluruh komunikasi diterima.

D. Sumber yang dipercayai (Source Credibility)

Dapat dipercayanya sumber merupakan keyakinan, kepercayaan, keyakinan dan pengakuan penerima terhadap pesan dan tindakan komunikator tingkat kepercayaan penerima kepada komunikator selanjutnya langsung mempengaruhi pandangan dan reaksi penerima terhadap pekataan, gagasan, dan tindakan komunikator.

E. Persoalan terhadap bahasa (*semantic problems*)

Kata-kata memiliki arti yang berbeda bagi orang yang berbeda, sehingga sangat mungkin bahwa komunikator berbicara dalam bahasa yang sama dengan komunikator. memfilter atau penyaringan adalah umum dalam arus komunikasi ke atas dalam suatu organisasi atau lembaga.

F. Perbedaan status penerimaan pesan

Organisasi dan institusi sering menggunakan berbagai simbol seperti jabatan dan jabatan untuk menggambarkan tingkat hierarki. Perbedaan status semacam ini dapat menimbulkan ancaman bagi mereka yang berada diposisi yang lebih rendah di kantor mungkin ada perbedaan disini.

G. Tekanan yang disebabkan oleh waktu (*Time Presser*)

Tekanan waktu adalah hambatan utama untuk komunikasi. Kegagalan sistem komunikasi yang didefinisikan secara formal sering disebabkan oleh tekanan waktu.

Menurut Ruslan (2008) Hambatan pada komunikasi sebagai berikut :¹⁷

1. Hambatan dalam proses penyampaian (Sender Barriers)

Kendala bisa datang dari komunikator yang kesulitan untuk menyampaikan pesan mereka, tidak dapat memahami isi materi, dan kurang memiliki keahlian untuk bertindak sebagai komunikator yang baik. Kegagalan ini juga bisa terjadi karena penerima pesan kesulitan memahami makna pesan yang disampaikan.

Hal ini dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat penguasaan bahasa, pendidikan, intelektual dan sebagainya yang terdapat pada diri komunikan. Kegagalan komunikasi dapat pula terjadi dikarenakan faktor-faktor seperti *feedback* yang diperoleh tidak sesuai dengan ekspektasi, *mediubarrier* (media atau alat yang dipergunakan kurang tepat) dan *decodingbarrier* (hambatan untuk memahami pesan secara tepat).

¹⁷ Ruslan, Rosady. 2008. Manajemen Public Relations & Media Komunikasi. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada. Hal 9- 10

2. Hambatan Secara Fisik (Physical Barieers)

Fisik dapat menjadi salah satu penghamabtan dari komunikasi, contohnya kurangnya kemampuan dari indera pendengaran, gangguan pada penglihatan.

Hal ini dapat membuat pesan tidak disampaikan secara efektif dan tepat.

3. Hambatan Bahasa

Hamabatan bahasa adalah pengertian dan pemahaman antara pemberi pesan dan penerima tentang suatu bahas atau simbol yang disampaikan terlalu sulit untuk di artikan penerima pesan. Dan juga tingkat pemahaman komunikator yang kurang dalam menjelskan artinya.

2.3 Pola Komunikasi Organisasi

Berkomunikasi atau berkomunikasi dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *Communis* yang berarti sama, *Communico*, *Communicationatio* atau *Communicare* yang berarti melakukan hal yang sama (*to make common*). Istilah pertama (*Communis*) sering disebut asal kata komunikasi, yang merupakan akar kata dari pemikiran, makna atau pesan yang dibagi rata.

Astrid Susanto berpendapat bahwa kata berkomunikasi berasal dari kata Latin *Communicare* yang berarti bergabung atau mengumumkan, menyampaikan pesan, informasi, ide, dan pendapat seseorang kepada orang lain sambil menunggu tanggapan. Komunikasi merupakan sarana paling utama dalam kehidupan manusia,

yang berarti tak seorang pun yang dapat menarik diri dari proses ini baik dalam fungsinya sebagai individu maupun makhluk sosial.

Dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah transfer informasi dan pengetahuan dari satu orang ke orang lain untuk mencapai tujuan tertentu. Komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu orang ke orang lain untuk menginformasikan atau mengubah sikap, pendapat atau perilaku, secara langsung atau tidak langsung melalui media.¹⁸

Menurut Syaiful Bahri Djamarah, pola komunikasi dapat dipahami sebagai pola hubungan antara dua orang atau lebih dalam mengirim dan menerima pesan dengan cara yang benar sehingga pesanyang dimaksud dapat dipahami.¹⁹ Pola komunikasi dapat dipahami sebagai pola pengiriman dan penerimaan pesan terkait antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami untuk menghasilkan efek atau respon.

Pola komunikasi dapat dipahami sebagai pola pengiriman dan penerimaan pesan terkait antara dua orang atau lebih dengan cara yang tepat sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami untuk menghasilkan efek atau respon.²⁰ Komunikasi dan model bisnis suatu organisasi atau bisnis sangat tergantung pada tujuan, gaya manajemen dan lingkungan organisasi yang terlibat, yang berarti bahwa komunikasi tergantung pada kekuatan yang bekerja dalam organisasi, yang

¹⁸ Onong Uchjana Effendy, *Dinamika Komunikasi* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), Hal.05.

¹⁹ Bahri Djamarah Syaiful, *Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam Keluarga*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), Hal 1.

²⁰ Ibid Hal 1

mengacu pada pengirim dan penerima pesan, dalam arti komunikasi antara manajer dan karyawan.

Dalam organisasi ada beberapa pola yang biasa digunakan untuk berkomunikasi, diantaranya adalah pola komunikasi organisasi menurut Joseph A. Devito dalam buku karangan Abdullah Masmuh yakni²¹ :

A. Pola Komunikasi

Pola lingkaran adalah pola yang tidak memiliki pemimpin. Yang artinya para anggota kelompok memiliki posisi yang sama satu dengan yang lain. Dan tidak ada anggota yang memiliki kekuatan lebih besar dibandingkan anggota yang lain.



Gambar 1.3 Pola Lingkaran

Kelebihan dari pola ini adalah semua anggota dapat berkomunikasi dua arah dengan siapa pun di dalam organisasi. Sehingga keterbukaan dalam komunikasi terdapat pada pola ini. Tetapi pola ini juga memiliki kekurangan seperti lambatnya pemecahan masalah yang ada pada organisasi yang di

²¹ Bahri Djamarah Syaiful, Pola Komunikasi Orang Tua dan Anak Dalam Keluarga, (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), h. 1.

sebabkan oleh tidak adanya pemimpin yang mengatur pengambilan keputusan antar anggota.

B. Pola Roda

Pada pola ini memiliki kepemimpinan yang jelas dan terpusat. Pemimpin adalah orang yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota.

Oleh karena itu jika terdapat komunikasi antar anggota lainnya maka pemimpin harus mengetahui dan anggota lain harus mengetahui pesan tersebut dari pemimpin.



Gambar 2.3 Pola Roda

Pola ini memiliki kelebihan yaitu anggota dapat dengan mudah berkomunikasi dengan pimpinan atau dalam perusahaan dapat berkomunikasi dengan manajer. Sehingga penyelesaian masalah dapat dengan cepat ditangani oleh pemimpin. Selain ada kelebihan dari pola ini juga terdapat kekurangan yaitu anggota tidak dapat berkomunikasi langsung dengan anggota lain. Hal ini memiliki dampak negatif karena tidak adanya diskusi antar anggota atau karyawan lainnya.

C. Pola Y

Pada pola Y ini kurang adanya sentralisasi dibandingkan oleh pola roda. Tetapi pola ini lebih sentralisasi dibandingkan pola lain selain pola roda. Pada pola ini memiliki pemimpin yang jelas dan anggota dapat mengirim dan menerima pesan dari dua orang lainnya.



Gambar 3.3 Pola Y

Pola ini memiliki kelebihan yaitu adanya pemimpin yang jelas dalam pemecahan masalah dalam hal komunikasi tetapi pada pola ini memiliki kekurangan yaitu pengiriman dan penerimaan pesan hanya dapat melalui 2 orang anggota organisasi sehingga adanya keterbatasan komunikasi antar anggota.

D. Pola Rantai

Pada pola ini memiliki kesamaan dengan pola lingkaran yaitu dapat berkomunikasi dengan anggota lain tetapi anggota yang berada di ujung bagian hanya dapat berkomunikasi dengan 1 anggota lainnya.

Gambar 4.3 Pola Rantai



Kelebihan pola ini adalah semua anggota dapat berkomunikasi dengan anggota lainnya. Kekurangan dari pola ini adalah penerima pesan dibagian terakhir tidak menerima pesan secara penuh.

E. Pola Bintang



Gambar 5.3 Pola Bintang

Pola ini hampir sama dengan pola lingkaran, pola ini semua anggota ini memiliki kekuatan yang sama satu sama lainnya. Dan juga mempunyai pola yang sama dalam mempengaruhi anggota organisasi lainnya.

Di pola ini memiliki setiap anggota organisasi tiap divisi dapat dengan mudah berinteraksi dengan antar divisi lainnya. Kekurangan dari pola ini adalah adanya kemungkinan *Misscommunication* yang dapat menghambat jalannya komunikasi di dalam perusahaan.

2.4 Komunikasi Kerja, Komunikasi Formal, Komunikasi Informal, dan Alur Komunikasi

Untuk menciptakan proses kerja yang efektif di dalam organisasi,

diperlukan elemen komunikasi sebagai suatu sarana penting guna mengoordinasi dan mengintegrasikan keragaman fungsi organisasi sehingga tercipta proses kerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Sinambela, Al Hakim, Irfan komunikasi kerja adalah bentuk komunikasi yang dijalankan dalam proses kerja di perusahaan dimana peningkatan komunikasi kerja dapat memberikan dampak positif yaitu terdapat kejelasan dalam pesan yang disampaikan antar anggota organisasi sehingga dapat terhindar dari kesalahpahaman yang mungkin terjadi selama bekerja.

Sebaliknya, komunikasi kerja yang rendah antar anggota organisasi dapat memunculkan dampak negatif yaitu proses bekerja tidak efektif karena pesan yang disampaikan antar anggota organisasi tidak terjalankan dengan baik serta dapat menimbulkan tekanan kerja antar anggota organisasi.²²

Bentuk-bentuk komunikasi dalam organisasi secara umum dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal menurut Djoko Purwanto adalah komunikasi yang mengikuti komando atau arahan pimpinan organisasi yang dicapai oleh adanya hirarki wewenang. Terdapat perbedaan posisi dan wewenang di dalam organisasi membuat komunikasi formal penting untuk dilakukan guna menjaga kredibilitas kerja di perusahaan.

Tetapi, komunikasi formal juga memiliki sejumlah keterbatasan yaitu

²² Ella Anastasya Sinambela, Yusun Rahman Al Hakim, Moch. Irfan. Pengaruh Kedisiplinan dan Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Relasi Jurnal Ekonomi Vol. 15 No.2 (2019) Hal 308

sulitnya proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan karena dalam proses komunikasi tersebut seorang anggota organisasi tidak bisa langsung berinteraksi dengan manajer puncak dan harus melewati sejumlah lapisan manajer yang ada dibawahnya.

Kedua adalah komunikasi informal yaitu komunikasi tanpa adanya proposisi yang resmi dengan tujuan mengurangi ketegangan emosional yang biasa terjadi di lingkungan kerja atau organisasi. Komunikasi informal juga berupaya menghilangkan batasan atau kotak-kotak alur komunikasi yang biasa terjadi di dalam komunikasi formal sehingga setiap orang walaupun dengan posisi yang berbeda dapat dengan mudah bertukar informasi.

Dalam komunikasi organisasi terdapat beberapa hal penting, yaitu bagaimana informasi resmi berpindah dari otoritas yang lebih tinggi ke otoritas yang lebih rendah (komunikasi dari bawah ke atas), informasi ditransmisikan dari posisi otoritas, dan seterusnya.

Dengan otoritas yang lebih tinggi (komunikasi ke atas), informasi yang bergerak diantara orang-orang yang mempunyai tingkatan jabatan yang sama (komunikasi horizontal), dan informasi atau pesan yang bergerak diantara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda (komunikasi diagonal).²³

²³ H. Rocharat Harun, Ir., M.Ed., Ph.D. Komunikasi Organisasi, Hal 45

A. Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi *top-down* adalah komunikasi yang turun dari orang-orang yang lebih tinggi dalam hierarki ke tingkat yang lebih rendah. Bentuk umum dari pemberitahuan ini meliputi instruksi, memo, pernyataan kebijakan perusahaan, prosedur, instruksi kerja, dan pengumuman perusahaan. Dalam organisasi, komunikasi ke bawah sering kali kurang efektif dan kurang teliti. Tidak adanya informasi yang jelas yang berkaitan dengan pekerjaan dapat menimbulkan tekanan diantara anggota organisasi tersebut.

B. Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ke atas adalah situasi komunikasi dimana komunikator berada pada tingkat organisasi yang lebih rendah dari komunikator. Organisasi yang efektif membutuhkan jenis komunikasi ini untuk memiliki pembagian yang sama seperti komunikasi *top-down*. Beberapa di antaranya termasuk kontak yang diusulkan, pertemuan tim, prosedur banding atau pengaduan. Jika tidak ada, orang akan menemukan cara untuk mengomunikasikannya, seperti menyebarkan informasi yang tersembunyi atau tidak diketahui kepada pemimpin dan anggota lain di atasnya.

C. Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah aliran komunikasi yang sering diabaikan dalam desain sebagian besar organisasi. Sementara arus

komunikasi vertikal (atas dan bawah) merupakan pertimbangan utama dalam desain organisasi, organisasi yang efektif juga membutuhkan komunikasi horizontal. Komunikasi horizontal diperlukan untuk koordinasi dan integrasi fungsi organisasi.

Ketiga sistem komunikasi ini terjadi pada sistem komunikasi birokrasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi munculnya komunikasi horizontal ini adalah koordinasi tugas kerja, berbagi informasi tentang rencana dan kegiatan, bertindak sebagai pemecah masalah, saling pengertian, merupakan saluran untuk menengahi dan mempromosikan dukungan di antara karyawan.

D. Komunikasi Diagonal (Diagonal Communication)

Komunikasi diagonal adalah aliran komunikasi yang muncul dari keinginan karyawan untuk berbagi informasi melintasi batas-batas fungsional dengan orang-orang yang tidak berada pada posisi atasan atau bawahannya. Komunikasi diagonal merupakan model komunikasi yang agak unik dalam suatu organisasi karena sedikit menyimpang dari bentuk-bentuk tradisional seperti komunikasi dari atas ke bawah, bawahan ke atasan atau antar pihak pada tingkat yang sama.

Komunikasi diagonal dilakukan dengan menghindari rute komunikasi yang ditentukan organisasi, yang biasanya harus melalui prosedur dan langkah-langkah tertentu.

2.5 Motivasi Kerja

Dalam lingkungan perusahaan karyawan merupakan masyarakat yang berada didalam lingkungan tersebut dan memiliki karakteristik dan sifat yang bermacam – macam. Karyawan memiliki peranan yang penting dalam tercapainya tujuan dari perusahaan. Oleh karena itu motivasi berperan untuk menentukan sikap dan perilaku dari karyawan itu sendiri.

Untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi, motivasi inilah yang menentukan perilaku setiap pegawai untuk bekerja atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi. Menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2016 : 322) menjelaskan tentang motivasi merupakan suatu proses yang mengarahkan, membangkitkan, dan menjaga perilaku karyawan untuk pencapaian tujuan. Motivasi memiliki dimensi yang berpengaruh kepada ketekunan.

Motivasi menjadi tolak ukur seseorang untuk dapat mempertahankan kinerja mereka. Adapun beberapa definisi motivasi dari beberapa ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Hasibuan dalam Sutrisno (2009: 110) motif merupakan perangsang dan daya dorong yang melatarbelakangi keinginan untuk bekerja, karena setiap motif memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai.²⁴

²⁴ Edy Sutrisno. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group, Hal. 110

Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo (2016: 322) Motivasi adalah proses yang menciptakan kekuatan, arah, dan ketekunan pribadi untuk mencapai suatu tujuan. Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat kita simpulkan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang mendorong individu untuk melakukan tindakan untuk mencapai keinginan dan tujuan organisasinya.²⁵

Menurut Robbins dan Judge (2013), “Motivasi adalah proses yang mengungkapkan kekuatan, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai suatu tujuan.” Ada tiga kunci utama. Yaitu kekuatan, arah dan ketekunan. Intensitas menggambarkan seberapa banyak usaha yang dilakukan seseorang. Intensitas yang tinggi tidak akan menghasilkan hasil yang diinginkan kecuali upaya tersebut diarahkan pada tujuan yang menguntungkan organisasi. Dengan kata lain, motivasi harus terarah.

Menurut Sadirman ada beberapa ciri-ciri yang terdapat pada seseorang yaitu:

1. Tekun dalam mengerjakan tugas – tugasnya dalam waktu yang relatif cukup lama.
2. Ulet atau tidak cepat berputus asa.
3. Mampu memecahkan masalah yang dihadapi.
4. Lebih menyukai dalam bekerja sendiri

²⁵ Ibid Hal. 322

5. Cepat merasakan bosan terhadap kegiatan yang monoton.
6. Berpegang teguh dalam pendapat yang diutarakan.
7. Tidak mudah melepaskan yang telah di yakini.
8. Dapat menunjukkan minat terhadap pekerjaan yang dilakukan²⁶

2.5.1 Motivasi Untuk Melakukan Peningkatan Kerja

Menurut Teori Motivasi Prestasi Mc. Clelland. Teori ini mengklaim bahwa karyawan memiliki cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan/dorongan/motif seseorang, keadaan, dan pilihan yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh²⁷ :

- a) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat
- b) Harapan keberhasilannya
- c) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan

Hal yang memotivasi seseorang adalah:

1. Kebutuhan Pencapaian (*need for achievement*)
2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*)
3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*)

Untuk memotivasi para anggotanya, peran manajer seharusnya

²⁶ Sadirman, Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hal.73

²⁷ Ibid Hal. 162

menyediakan sarana dan prasarana yang dapat menciptakan suasana pekerjaan menjadi lebih baik, dan memberikan kesempatan untuk promosi jabatan. Dengan hal tersebut para anggota yang berada dibawahnya dapat meningkatkan semangat kerjanya untuk mencapai kebutuhannya, yang merupakan daya penggerak untuk memotivasi karyawan dalam mengerahkan potensi kerja yang ia miliki.

2.5.2 Hubungan pola komunikasi terhadap motivasi dan koordinasi

Pola komunikasi yang telah dibentuk sangat berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan itu sendiri untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Dari pola hubungan komunikasi yang baik, perusahaan dapat memberikan arahan, mendengarkan keluhan dan memecahkan masalah bersama karyawan sehingga menimbulkan rasa di hargai oleh perusahaan dan juga dapat memberikan motivasi kerja yang tinggi dan memberikan koordinasi kerja yang baik.

Menurut penelitian oleh Sinambela, Al Hakim, Irfan karena perusahaan yang dapat menjalin hubungan komunikasi yang baik dapat memberikan arahan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan kebutuhan perusahaan, dapat mendengarkan keluhan dan keinginan karyawan sehingga karyawan merasa lebih diperhatikan oleh perusahaan.

Hubungan yang baik antara perusahaan, pimpinan dan karyawan dapat memberikan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan sehingga menciptakan motivasi kerja yang tinggi dan tercapainya tujuan perusahaan.

Teori yang menjelaskan tentang hubungan pola komunikasi meningkatkan motivasi dan koordinasi kerja karyawan berkaitan dengan teori motivasi dan gaya manajerial.

Menurut Likert dalam O'hair Friedrich & Dixon (2005) menjelaskan bahwa pemimpin bisa dikatakan berhasil jika memiliki gaya participial management. Pada gayanini menjelaskan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan dan mendasar pada komunikasi. Pada umumnya terdapat 4 gaya komunikasi yaitu :

1. *System 1: gaya penguasa mutlak (exploitative authoritative)*

Pemimpin Sistem I berorientasi pada tugas, sangat terstruktur, dan otoriter. Hubungan interpersonal tidak begitu penting. Pemimpin Sistem I memiliki sedikit kepercayaan pada bawahan mereka dan tidak melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. Bawahan bekerja dalam suasana intimidasi dan ketakutan. Komunikasi hanya dari atasan ke bawahan dan mengikuti rantai pemerintahan.

2. *System 2: gaya semi mutlak (benevolent authoritative)*

Pemimpin Sistem II berorientasi pada tugas, tetapi juga mengelola organisasi dan unit di dalamnya, dan sedikit otoriter. Pemimpin merendahkan bawahannya dan curiga terhadap mereka, meskipun tidak terlalu ketat. Pendapat bawahan diterima ketika membuat keputusan, tetapi masalah organisasi diselesaikan hanya oleh manajemen puncak perusahaan.

Meskipun sebagian besar komunikasi mengalir dari atasan ke bawahan, ada juga saat kita menemukan pertukaran langsung antara tingkat atas dan bawah organisasi.

3. *System 3: gaya penasihat (consultative system)*

Sistem III (Kolaborasi) Pemimpin Sistem III secara terbuka mempercayai bawahannya. Atasan mengendalikan bawahannya melalui negosiasi dan kerjasama. Bawahan berhak untuk berpendapat dalam proses pengambilan keputusan, terutama mengenai masalah pekerjaan. Komunikasi mengalir dalam dua arah yang relatif dalam hierarki organisasi: dari atasan ke bawahan dan dari bawahan ke atasan.

4. *Gaya pengajak (participant management)*

Sistem IV pemimpin fokus pada hubungan baik dengan atasan dan bawahan mereka **memelihara** kepercayaan pada bawahan mereka dan menanamkan motivasi dan antusiasme dalam proses pengambilan keputusan di seluruh perusahaan. Pemimpin Sistem IV tidak menggunakan rasa takut, intimidasi, atau lincaman. Motivasi karyawan berasal dari ikut serta dalam pencapaian tujuan perusahaan. Proses pertukaran pesan didalamnya gratis dan sangat terbuka baik untuk atasan maupun bawahan dan keduanya.

Menurut Likert, manajer yang termasuk kedalam 4 sistem ini mempunyai peluang untuk sukses sebagai pemimpin. Lebih jauh dikatakan

oleh Likert bahwasannya setiap organisasi yang termasuk kedalam sistem 4 manajer ini adalah efektif dalam menepatkan tujuan dan pencapaiannya, dan pada umumnya membuat organisasi menjadi lebih produktif.

Penting bagi seorang praktisi Humas atau *Public Relation* untuk paham dalam memotivasi karyawan.²⁸ Pertama, paham terhadap apa yang dibutuhkan yang telah atau yang belum terpenuhi dan apakah ada kendala dalam pemenuhan kebutuhan tersebut. *Public relations* menggunakan saluran informal, atau *walking around* (komunikasi antarpribadi dengan secara teratur mengundang karyawan untuk mengobrol dan mengunjungi karyawan di departemennya masing-masing).

Kedua, *Public Relation* menyampaikan kebutuhan karyawan tersebut kepada manajemen karena seorang humas dapat berfungsi sebagai konsultan (*expert prescriber*), yang memiliki tugas memberikan gagasan atau ide kepada manajemen tentang cara peningkatan motivasi karyawan.

Ketiga, Merancang program komunikasi yang memotivasi karyawan untuk bekerja. Misalnya, dukungan kerja, wawancara bulanan, diskusi antara manajemen dan karyawan, menyerukan karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam produksi media internal (buletin, majalah dinding), penghargaan untuk karyawan terbaik, dll. Humas melalui komunikasi dapat menyebarkan pesan moral tentang perlunya menjadi lebih produktif untuk kepentingan bersama.

²⁸ Kriyantono, Rachmat. 2014. Teori Public Relations Perspektif Barat Dan Lokal: Aplikasi Penelitiandan Praktik. Jakarta: Kencana. Hal 250-251

Keempat, menumbuhkan iklim organisasi yang mendorong komunikasi.. pendekatan PR mendorong manajemen untuk menggunakan pendekatan PR sebagai teknik komunikasi (dan bukan hanya teknik komunikasi) dengan mengunjungi karyawan. Saat Anda dapat menghubungi karyawan secara pribadi, mendapatkan umpan balik, dan bekerja dengan mereka. Menurut Mary Parker Follet (dalam Kriyantono, 2014) mengatakan, bahwa “manajer akan efektif dalam menggunakan kewenangannya bila mampu menjalin kontak personal secara *face to face* dengan karyawan, mencari *feedback*, dan menjalin kerjasama dengan karyawan.”²⁹

Penelitian ini mengungkapkan bahwa pola komunikasi dan penerapan sistem kepemimpinan yang baik menjadi hal yang penting bagi setiap organisasi sehingga mampu secara maksimal bekerja dan termotivasi dalam bekerja giat dan lebih baik lagi.

2.6 Kerangka Penelitian

Dari penjelasan yang ada diatas, pola komunikasi ini ditinjau dari teori *Public Relations* dalam perspektif barat dan lokal. Bagaimana cara untuk dapat mempengaruhi pandangan karyawan dalam memahami proses kerja yang dapat mendukung adanya motivasi kerja karyawan perusahaan dengan menerapkan pola komunikasi organisasi. Pola pendekatan

²⁹ Kriyantono, Rachmat. 2014. Teori Public Relations Perspektif Barat Dan Lokal: Aplikasi Penelitiandan Praktik. Jakarta: Kencana. Hal 152-153

public relation secara terus - menerus sehingga menciptakan pola komunikasi organisasi yang baik.

Ada beberapa syarat yang harus terdapat pada pola komunikasi ini yaitu: keterbukaan komunikasi antar anggota, adanya sikap saling percaya antar anggota sehingga menciptakan kenyamanan dalam bekerja, kejelasan dari informasi pesan yang di terima oleh seluruh anggota. Penelitian ini akan meneliti hal - hal tersebut di dalam perusahaan Media Televisi Indonesia atau yang lebih dikenal sebagai Metro Tv. Untuk itu peneliti membuat kerangka pemikiran yang ada seperti sebagai berikut :



Bagan 2.6 Kerangka Pemikiran