

**ANALISIS POLA KOMUNIKASI ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN
MOTIVASI KARYAWAN PADA CV KREASI PISANG INDONESIA DI
MAKASSAR**

**(ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PATTERNS TO
INCREASE EMPLOYEE MOTIVATION AT CV KREASI PISANG
INDONESIA IN MAKASSAR)**

NURHABYANA

E022211003



**PROGRAM PASCASARJANA ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2024

**ANALISIS POLA KOMUNIKASI ORGANISASI UNTUK
MENINGKATKAN MOTIVASI KARYAWAN PADA CV KREASI PISANG
INDONESIA DI MAKASSAR**

Analysis of Organizational Communication Patterns To Increase
Employee Motivation At CV Kreasi Pisang Indonesia In Makassar

TESIS

Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister

**Program Studi
Ilmu Komunikasi**

Disusun dan Diajukan Oleh

Nurhabyana
E022211003

**PROGRAM PASCASARJANA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**ANALISIS POLA KOMUNIKASI ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN
MOTIVASI KARYAWAN PADA CV KREASI PISANG INDONESIA DI MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh

NURHABYANA

E022211003

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam
rangka penyelesaian Studi Program Magister Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin
pada tanggal **29 April 2024**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping,


Dr. Muhammad Iqbal Sultan, M.Si
Nip. 196312101991031002


Dr. Arianto, S.Sos., M.Si
Nip. 197307302003121002

Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi,

Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan
Ilmu Politik Universitas Hasanuddin,


Prof. Dr. Muh. Akbar, M.Si
Nip. 196506271991031004


Prof. Dr. Phil. Sukri, S.IP., M.Si
Nip. 197508182008011008

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nurhabyana
NIM : E022211003
Program Studi : Ilmu Komunikasi
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa karya tulisan saya yang berjudul

ANALISIS POLA KOMUNIKASI ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN MOTIVASI KARYAWAN PADA CV KREASI PISANG INDONESIA DI MAKASSAR

Adalah karya tulisan saya sendiri dan bukan merupakan pengambilan tulisan orang lain. Bahwa tesis yang saya tulis in, benar-benar merupakan hasil karya sendiri.

Apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan bahwa sebagian atau keseluruhan tesis ini karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Makassar, 29 April 2024

Yang menyatakan



Nurhabyana

KATA PENGANTAR



Puji syukur kehadiran Allah SWT atas rahmat dan kuasanya sehingga penulis dengan segala usaha dan doa dapat menyelesaikan penelitian dengan judul “Analisis Pola Komunikasi Organisasi Untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan Pada CV Kreasi Pisang Indonesia Di Makassar”.

Tesis ini diajukan guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata II di Universitas Hasanuddin Makassar. Penulis menyadari proses penyusunan tesis ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan, bantuan dan doa restu dari berbagai pihak. Dengan segala kerendahan hati penulis sampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan setinggi-tingginya kepada :

1. Kedua orang tua tercinta, Bapak H. Basri Salapu, SH dan Ibu Hj. Hawa S.Pd, saudara Nurhabyuni, S.Pd dan Sukardi Razak, A.Md yang selalu memberikan motivasi, harapan dan doa yang baik dalam proses penyelesaian tugas akhir.
2. Dr. H. . Iqbal Sultan, M.Si., selaku pembimbing I dan Dr. Arianto, M.Si., selaku pembimbing II yang telah bermurah hati dan

meluangkan waktunya untuk berbagi ilmu, memberikan arahan serta bantuan dalam penyelesaian tesis ini.

3. Prof. Dr Jeanny Maria Fatimah, M.Si., Dr. Sudirman Karnay, M.Si., dan Prof. Dr. Muh. Akbar, M.Si selaku tim penguji yang senantiasa memberikan kemudahan dalam interaksi untuk proses penyelesaian serta masukan-masukan yang diberikan menjadi pelengkap untuk tesis ini.
4. Prof. Dr. Muh. Akbar, M.Si selaku ketua program studi Magister Komunikasi Universitas Hasanuddin dengan sikap yang ramah dan bersahabat dan senantiasa memberikan motivasi bagi teman-teman mahasiswa terkhusus bagi penulis sendiri.
5. Para dosen Pascasarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin dengan segala jerih payah dan memandu perkuliahan sehingga menambah wawasan penulis sesuai bidang studi Komunikasi.
6. Jajaran pengelola Pascasarjana Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin yang telah memberikan pelayanan maksimal dalam administrasi selama perkuliahan dan penyelesaian tugas akhir.
7. Seluruh informan penulis khususnya Rachmat Almu Arrif selaku Direktur dan seluruh karyawan CV Kreasi Pisang Indonesia yang

telah bersedia untuk membantu dan menyempatkan waktunya dalam proses wawancara.

8. Tim Marketing Browcyl, Dede, Anshari, Asisah, Fajar, Dicky, Eng, Atik dan lainnya yang senantiasa memberikan motivasi dan *backup* kerjaan di kala tidak di tempat kerja.
9. Sepupu tercinta penulis Yusrianti Andika, Fatma Kamaruddin, Aulia Ramadhani S, yang selalu memberikan bantuan dan dukungan dalam proses penyelesaian tugas akhir.
10. Teman terbaik yang selalu memberikan bantuan, saran dan dukungan yang tak henti-hentinya, Nurul Hidayati dan Husnul Hidayah yang akan selalu menjadi panutan dalam berkarya.
11. Seluruh mahasiswa Pascasarjana Ilmu Komunikasi angkatan 2021 Universitas Hasanuddin, terutama Ana, Dyan, Novi dan Bulqis yang bersama penulis menapaki proses pembelajaran dalam ruang perkuliahan.
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis ucapkan satu persatu yang telah membantu penelitian ini.

Makassar, 29 April 2024

ABSTRAK

NURHABYANA. *Analisis Pola Komunikasi Organisasi untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan pada CV Kreasi Pisang Indonesia di Makassar* (dibimbing oleh H. M. Iqbal Sultan dan Arianto).

Penelitian ini bertujuan menganalisis pola komunikasi organisasi dan faktor pendukung dan penghambat pola komunikasi organisasi CV Kreasi Pisang Indonesia untuk meningkatkan motivasi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif-kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara mendalam dan observasi langsung yang merujuk pada prosedur penelitian untuk menghasilkan data deskriptif. Jenis data berupa data kualitatif (data yang bersifat tanpa angka-angka atau bilangan tidak mendasari bukti-bukti empirik atau logika matematik atau teknik-teknik analisis statistik) sehingga data yang lebih mendasar pada diskursif seperti: hasil wawancara, catatan lapangan, dan transkrip dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (a) organisasi menerapkan pola komunikasi vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal, yakni pendekatan dua arah dari atas ke bawah dan sebaliknya, menggunakan metode PDCA (*Plan-Do-Check-Act*) dan MoM (*Management of Meaning*). Komunikasi horizontal digunakan sebagai sarana koordinasi antarkaryawan dalam memecahkan masalah dan mencapai tujuan bersama; (b) faktor pendukung bagi organisasi CV Kreasi Pisang Indonesia dalam meningkatkan motivasi karyawan melibatkan penerapan metode Genba sebagai alat untuk mengidentifikasi permasalahan yang sebenarnya di lapangan. Namun, terdapat faktor penghambat, seperti perubahan struktur organisasi yang dapat memengaruhi koordinasi komunikasi di beberapa divisi.

Kata kunci: komunikasi organisasi, pola komunikasi, motivasi



ABSTRACT

NURHABYANA. *An Analysis of the Patterns of Organizational Communication to Enhance Employees' Motivation at CV Kreasi Pisang Indonesia in Makassar* (supervised by H. M. Iqbal Sultan and Arianto)

This research aims to analyze the pattern of organizational communication of the CV Kreasi Pisang Indonesia to enhance employees' motivation. A qualitative descriptive research method was employed by utilizing in-depth interviews and direct observations following established research procedures that generate descriptive data. The collected data, qualitative in nature and devoid of numerical values, encompassed discursive elements such as the results of interview, field notes, and document transcripts. The findings indicate that (a) the organization employs both vertical and horizontal communication patterns; vertical communication involves a two-way approach from top to bottom and vice versa, utilizing the PDCA (Plan-Do-Check-Act) and MoM (Management of Meaning) methods and horizontal communication serves as a means of coordinating among employees to solve problems and achieve common goals; (b) supporting factors for CV Kreasi Pisang Indonesia in enhancing employees' motivation involve the implementation of the Genba method as a tool to identify real field problems. However, inhibiting factors, such as the changes of organizational structural can impact communication coordination in several divisions. This research provides insights into communication dynamics within CV Kreasi Pisang Indonesia with a specific focus on efforts to improve employees' motivation. The implications of these findings can serve as a basis for refining internal communication strategies and organizational management to achieve shared goals and enhance employees' productivity.

Keywords: organizational communication, communication patterns, motivation



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan	11
D. Manfaat Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
A. Penelitian Terdahulu	12
B. Kajian Konsep	20
C. Kajian Teori.....	52
D. Kerangka Pemikiran.....	73
BAB III METODE PENELITIAN	76
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	76
B. Pengelolaan Peran Penelitian	76
C. Lokasi Penelitian.....	76
D. Sumber Data.....	77

E. Teknik Penarikan Informan	77
F. Teknik Analisis Data	78
G. Pengecekan Validitas Temuan	79
H. Tahapan Penelitian	80
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	81
A. Hasil Penelitian	81
B. Pembahasan	120
BAB V PENUTUP.....	145
A. Kesimpulan.....	145
B. Saran.....	147
DAFTAR PUSTAKA.....	150
LAMPIRAN.....	156

DAFTAR TABEL

Tabel 1	16
---------------	----

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	30
Gambar 2	41
Gambar 3	41
Gambar 4	65
Gambar 5	75
Gambar 6	85
Gambar 7	89
Gambar 8	91
Gambar 9	101
Gambar 10	102
Gambar 11	103
Gambar 12	104
Gambar 13	107
Gambar 14	109
Gambar 15	127
Gambar 16	128
Gambar 17	129

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia sebagai makhluk sosial melakukan komunikasi untuk dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari baik itu di rumah, tempat kerja, atau di manapun berada. Komunikasi merupakan kegiatan penyampaian suatu gagasan atau pesan dari seseorang kepada orang lain atau penyampaian pesan mengenai pikiran-pikiran dan perasaan (Wijaya : 2008). Seseorang menerima pesan dari orang sekitarnya mengenai siapa dirinya dan harus bagaimana. Meskipun tidak secara keseluruhan dapat memenuhi harapan orang di sekitarnya akan tetapi seseorang akan berusaha berinteraksi untuk dapat mempengaruhi konsep diri, perilaku dan apa yang diinginkan. Tanggapan seseorang terhadap orang lain tentang diri seseorang dan reaksinya tergantung pada cara berkomunikasi. Proses umpan balik dapat berubah ketika melihat reaksi dan kesan yang diberikan apakah sesuai dengan yang diharapkan.

Para psikolog berpendapat (dalam Deddy Mulyana: 2019), hubungan sosial yang ramah membina hubungan baik dengan orang lain merupakan kebutuhan utama seseorang sebagai manusia dan menjadi manusia yang sehat secara rohani. Menurut Abraham Maslow, seseorang memiliki lima kebutuhan dasar yakni kebutuhan fisiologis, keamanan, kebutuhan sosial, penghargaan diri, dan aktualisasi diri. Untuk bertahan

hidup, manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhan fisiologis dan keamanan. Sedangkan kebutuhan sosial, penghargaan diri, dan aktualisasi diri diperoleh dari rasa aman melalui rasa memiliki dan dimiliki, pergaulan, rasa diterima, memberi dan menerima persahabatan. Komunikasi dibutuhkan untuk memperoleh dan menyampaikan informasi, untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain, mempertimbangkan solusi alternatif atas masalah dan mengambil keputusan dan tujuan-tujuan sosial serta mendapatkan hiburan.

Begitu pula seseorang dalam suatu organisasi, bagaimana seseorang sebagai makhluk sosial dari latar belakang yang berbeda dapat saling bertukar informasi dalam mewujudkan harapan organisasi. Proses penyebaran informasi melibatkan peristiwa yang terjadi dan hubungan antara sesama anggota yang berubah secara terus-menerus. Menurut Pace dan Faules (2015) suatu hubungan atau peristiwa yang dinamik melibatkan energi dan tindakan. Ini membuktikan bahwa penyebaran komunikasi akan berlangsung secara berkesinambungan dan terjadi sepanjang waktu.

Memahami penyampaian pesan merupakan salah satu tujuan utama dalam menciptakan komunikasi efektif. Komunikasi efektif bergantung pada kemampuan seseorang untuk memahami satu sama lain. Di Amerika Serikat kemampuan berkomunikasi secara efektif sangat dihargai. Misalnya pada tahun 2013, Masyarakat Manajemen Keselamatan Nasional (*National Safety Management Society*) melaporkan

bahwa keselamatan industri bergantung pada kemampuan karyawan dan manajemen untuk berkomunikasi dan menghindari hal-hal tidak dipahami bahkan manajer dalam bidang risiko harus menjadi komunikator yang baik (Turner dan West , 2017).

Ketika suatu organisasi berkembang semakin besar maka semakin sulit untuk menyampaikan pesan secara menyeluruh. Dalam ilmu komunikasi organisasi, terdapat empat arus komunikasi dalam menyampaikan pesan (Siregar 2021). Yang pertama komunikasi dari atas ke bawah (*top down* atau *downward communication*) adalah alur komunikasi dari top manajer atau manajer tingkat atas kepada anggota yang memiliki jabatan di level bawah. Komunikasi dari atas ke bawah berfungsi untuk memudahkan top manajer dalam memberikan instruksi kerja. Yang kedua, komunikasi dari bawah ke atas (*bottom up* atau *upward communication*) adalah komunikasi yang mengalir dari tingkat rendah (bawahan) ke tingkat lebih tinggi (atasan/top manajer). *Upward communication* berfungsi sebagai menyatakan saran atau ide, kendala, laporan yang telah dilakukan bawahan.

Yang ketiga ada komunikasi horizontal, yakni komunikasi yang terjadi antara sesama anggota dengan otoritas yang sama dan mempunyai atasan yang sama. Fungsi dari komunikasi horizontal ini adalah memberikan koordinasi peran antara divisi di dalam suatu organisasi. Yang keempat, komunikasi diagonal merupakan komunikasi dua tingkat organisasi yang berbeda. Komunikasi diagonal berfungsi untuk

mempercepat penyebaran informasi/pesan tetapi melewati batas-batas fungsional organisasi.

Untuk mencapai tujuan bersama suatu organisasi diperlukan upaya pengelolaan komunikasi mulai dari bagaimana menciptakan komunikasi tersebut, bagaimana menyampaikan ke seluruh bagian organisasi, hingga bagaimana menerima dan menafsirkan pesan tersebut. Komunikasi tidak mengalir dengan sendirinya, karena komunikasi itu sendiri bukan merupakan suatu benda hidup melainkan berupa sumber daya perangkat lunak, berbentuk pesan, baik lisan maupun tertulis (Suranto : 2018). Jika ditelaah lebih dalam, proses penyebaran komunikasi tersebut rumit dan sulit untuk dikendalikan sebab satu kepentingan birokrasi.

Hal ini juga terjadi pada CV Kreasi Pisang Indonesia yang merupakan perusahaan Pastry Pisang di Makassar yang sedang berkembang dengan karyawan lebih dari 160 orang. CV Kreasi Pisang Indonesia merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 2012 dan hingga saat ini telah memiliki 19 gerai (2023) yang tersebar di kota Makassar dan sekitarnya. Dibandingkan dengan salah satu kompetitor di kota Makassar yang sama-sama menggunakan bahan baku pisang yakni Pisang Goreng Nugget, hingga hari ini hanya memiliki 5 gerai (sumber https://instagram.com/pisanggorengnugget_?igshid=YmMyMTA2M2Y=) yang berdiri sejak tahun 2010. Selain itu selama masa pandemi *Covid-19*, CV Kreasi Pisang Indonesia dapat mempertahankan eksistensinya dengan masih dapat melakukan penambahan outlet (Alfa Nur Azzifah :

2021) tanpa pengurangan karyawan dan *salary* menurut *Human Resource* CV Kreasi Pisang.

Di media sosial khususnya instagram, CV Kreasi Pisang Indonesia dengan nama brand Browcyl telah memiliki *followers* 33.261 dengan jumlah postingan 2.695 (<https://www.instagram.com/browcyl/>) yang terus menerus meningkatkan *brand love* dengan membuat konten yang menarik. Pemasaran digital dengan media social sangat membantu sebagai alat komunikasi pemasaran dan memiliki keunggulan jangkauan untuk mendapatkan informasi tentang produk atau merek yang diminati (Arianto : 2021).

Sedangkan untuk mendapatkan pesan/informasi pada CV Kreasi Pisang Indonesia memiliki jalur tersendiri. Berdasarkan pengamatan peneliti secara langsung, terlihat dari pola komunikasi dalam memberikan arahan tanpa mengindahkan posisi jabatan. Salah satu kasus yang terjadi antara divisi sales dan divisi marketing. Ketika divisi sales ingin mengetahui yang berkaitan dengan divisi marketing, Manager Sales akan melakukan konfirmasi kepada anggota divisi Marketing. Jika anggota Divisi Marketing tidak menemukan jawaban yang pasti, anggota divisi marketing akan melakukan konfirmasi kepada *Marketing Manager* sebagai pemimpin, kemudian informasi tersebut akan disampaikan kembali kepada Manager Sales. Berdasarkan penjelasan yang dikemukakan oleh Ranjabar (2021:89) para manajer harus memahami beberapa sumber yang dapat menimbulkan konflik terutama untuk mendapatkan manfaat

dalam menangani dan menciptakan perilaku organisasi yang berguna bagi peningkatan efektivitas organisasi. Beberapa faktor seperti kepribadian yang tidak cocok yang bersifat psikologis yang artinya konflik tersebut berkaitan dengan karakteristik individu karyawan. Peristiwa tersebut dapat menjelaskan bahwa ada orang yang mempunyai kesulitan untuk bekerja sama dengan orang lain tetapi kesulitan tersebut tidak ada kaitannya dengan kemampuan bekerja atau interaksinya yang formal.

Penemuan lainnya oleh peneliti yakni hal yang terjadi serupa pada divisi *finance* yang memberikan konfirmasi jika pengajuan yang dilakukan divisi marketing ditunda karena diperlukan *review budgeting*. Informasi tersebut tidak langsung disampaikan kepada *Marketing Manager* sebagai pemimpin tetapi meneruskan ke anggota dari divisi marketing. Untuk mendapatkan kejelasan perihal tertundanya pencairan pengajuan, maka anggota dari divisi marketing menyampaikan pesan tersebut kepada *Marketing Manager* kemudian *Marketing Manager* dapat melakukan konfirmasi langsung ke *Manager Finance*.

Meninjau penemuan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Andi Sitti Erfiani (2015) di CV Kreasi Pisang Indonesia menemukan bahwa kondisi sumber daya manusia (karyawan) yang belum terlatih dan masih belum berkualitas karena kebanyakan karyawan adalah mahasiswa yang masih belum memiliki pengalaman dan paham mengenai bisnis, sistem pengantaran produk ke konsumen yang tidak tepat waktu. Adapun kasus yang terjadi setelah peneliti melakukan pengamatan yang terjadi di divisi

Human Resource (HR) dalam memberikan instruksi kerja. Divisi marketing menerima produk brownies sebanyak 20 box. Informasi tersebut disampaikan oleh driver pengantar produk yang merupakan bagian divisi HR bahwa produk tersebut diberikan untuk divisi marketing tanpa ada tujuan dan konfirmasi sebelumnya oleh HR Manager. Anggota divisi marketing segera melakukan konfirmasi kepada HR Manager dan kebenarannya adalah produk tersebut tidak diperuntukan untuk divisi marketing tetapi dititipkan di outlet dimana kantor marketing dan outlet penjualan berada di lokasi yang sama. Produk tersebut diperuntukkan sebagai program kegiatan sosial atau yang dikenal sebagai CSR (*Corporate Social Responsibility*). Mendelegasikan tanggung jawab kepada orang adalah perilaku yang mengarah pada perbaikan kinerja (Wibowo, 2017 : 75). Masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjaan, motivasi, dan perilaku termotivasi yang tepat.

Seorang karyawan dalam organisasi bersedia memberikan energi fisik dan mentalnya untuk melakukan pekerjaannya. Dalam hal ini, keinginan karyawan berbeda-beda, semakin besar energi yang dicurahkan untuk bekerja maka dapat dikatakan seseorang memiliki motivasi. Pada CV Kreasi Pisang yang telah beroperasi selama lebih dari 10 tahun sudah mengalami silih bergantinya karyawan, baik dalam perubahan jabatan/karir maupun pemunduran diri. Berfokus pada karyawan yang masih bekerja selama bertahun-tahun dengan karir yang

semakin baik, adapun karyawan CV Kreasi Pisang Indonesia yang masih setia dengan jenjang karir hanya berada di jabatannya selama bertahun-tahun, seperti Siti Aminah yang telah bekerja selama 8 tahun yang mengawali karir sebagai pramuniaga dan hingga hari ini masih menjadi Customer Service CV Kreasi Pisang Indonesia.

Sedangkan *Founder* CV Kreasi Pisang Indonesia, Rachmat Almu Arrif memiliki perencanaan menjadi *National Company* berdasarkan penuturan Rachmat alasan untuk menjadikan CV Kreasi Pisang Indonesia saat diwawancara pada tanggal 14 Maret 2023, "*Perusahaan harus bertumbuh dan memantaskan diri sebagai class national company dengan mengadaptasi sistem yang dilakukan class national company. Karena ini projek jangka panjang maka kita mulai pelan-pelan dan dirapikan. Tetapi mulai dari sekarang kita sudah inisiasi dan mencari pathnya hingga 2027*". Untuk menjadi perusahaan sekelas nasional diperlukan hasil kerja yang efektif dengan motivasi tinggi. Menurut pemaparan Kondalkar (2007) menyatakan bahwa karyawan dengan motivasi tinggi sangat penting dalam suatu perusahaan dengan beberapa alasan, yakni:

1. Pertama, karyawan yang bermotivasi tinggi akan bekerja secara teratur, punya rasa memiliki terhadap organisasi yang dapat meningkatkan kualitas produk, menekan pengeluaran perusahaan, produktivitas berkembang dan tingkat kinerja yang tinggi.

2. Karyawan dengan motivasi tinggi tidak ingin meninggalkan pekerjaan atau keluar dari organisasi, serta jarang melakukan absen. Tingkat absensi yang tinggi menyebabkan rendahnya produksi, pemborosan, kualitas yang buruk, dan gangguan dalam jadwal produksi/operasi. *Turnover* atau keluarnya karyawan yang tinggi kemungkinan sangat merugikan organisasi karena akan memberi tekanan finansial kepada organisasi untuk pembiayaan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan lain-lain.
3. Karyawan dengan motivasi tinggi mudah menerima perubahan organisasi sehingga perkembangan dan pertumbuhan organisasi bisa dicapai. Perubahan-perubahan tersebut seperti rekayasa ulang, pemberdayaan, pengayaan pekerjaan, rotasi pekerjaan, pengelana teknologi baru, dan lain-lain, yang dapat meningkatkan motivasi dan semangat karyawan.
4. Karyawan adalah cerminan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan mengangkat citra organisasi yang pada akhirnya berkontribusi terhadap *brand image* suatu produk atau jasa yang dipasarkan organisasi. Dengan demikian,, pemaksimalan motivasi menguntungkan baik karyawan maupun organisasi.

Berdasarkan pemikiran Nana Syaodih Sukmadinata (2003:64) yang menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kondisi yang terbentuk dari berbagai tenaga pendorong yang berupa desakan, motif, kebutuhan dan keinginan.

Menurut pemaparan Freud (dalam Thoha : 2016, 206) bahwa seperti gunung es yang mencair, hanya sebagian yang dapat dilihat dari bawah permukaan. Konsep tentang dasar permukaan ini digunakan untuk menjelaskan motivasi karyawan dalam bekerja. Bagian-bagian dari motivasi karyawan yang sebenarnya nampak hanya di bawah permukaan yang tidak selalu bisa dilihat seseorang dan hanya sebagian kecil dari porsi motivasi itu yang hanya dapat dilihat secara jelas atau sadar oleh seseorang.

Menyimak dari berbagai hal di atas dan pentingnya pola komunikasi yang diterapkan dalam meningkatkan kinerja karyawan melalui motivasi kerja, peneliti tertarik untuk mencari tahu bagaimana pola komunikasi dalam meningkatkan motivasi kerja dan mencari tahu faktor pendukung serta hambatan pola komunikasi di CV Kreasi Pisang Indonesia.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut.

1. Bagaimana pola komunikasi organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan di CV Kreasi Pisang Indonesia?

2. Apa faktor pendukung dan penghambat pola komunikasi organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan di CV Kreasi Pisang Indonesia?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini sebagai berikut.

- a. Untuk mengetahui pola komunikasi organisasi di CV Kreasi Pisang Indonesia dalam meningkatkan motivasi kerja.
- b. Untuk mengetahui faktor pendukung dan penghambat pola komunikasi organisasi di CV Kreasi Pisang Indonesia dalam meningkatkan motivasi kerja.

D. Manfaat Penelitian

- a. Secara praktisi, penelitian ini diharapkan dapat menjadi suatu wawasan untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan dalam segi keilmuan khususnya komunikasi organisasi.
- b. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian dan menambah ilmu pengetahuan khususnya komunikasi organisasi serta penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian sejenisnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang membahas tentang pola komunikasi organisasi telah diteliti dengan perspektif dan spesifikasi yang beragam pada masing-masing penelitian, maka peneliti mengumpulkan penelitian yang relevan dengan pola komunikasi organisasi, diantaranya:

1. Penelitian ini merupakan jurnal yang ditulis oleh Dwi Indah Astuti (2022) yang berjudul “Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Kantor Kecamatan Long Iram Kabupaten Kutai Barat”

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian adalah pendekatan deskriptif kualitatif dengan teknik analisis dari Miles dan Huberman. Pengumpulan data yang dilakukan dengan observasi, wawancara dan dokumentasi. Berdasarkan data yang diperoleh dari observasi dan wawancara dengan narasumber 7 (tujuh) orang menunjukkan hasil penelitian bahwa pola komunikasi organisasi telah diterapkan oleh Kantor Kecamatan Long Iram. Penerapan komunikasi dari atas ke bawah terlihat dalam penyebaran informasi kebutuhan pegawai kantor kecamatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada komunikasi dari bawah ke atas diterapkan dalam penyampaian hasil pekerjaan para pegawai. Untuk komunikasi horizontal terlihat pada pelaksanaan pekerjaan, koordinasi, rapat, dan diskusi. Untuk komunikasi diagonal diterapkan dalam diskusi pekerjaan antar satu divisi dengan divisi lainnya. Untuk hambatan yang

ditemukan terdapat kendala yang sering terjadi yakni waktu bertemu yang tidak tepat sehingga terhambatnya penyelesaian pekerjaan.

Dalam penelitian dapat mendukung dan menjadi referensi untuk menganalisis bagaimana pola komunikasi organisasi meskipun memiliki perbedaan tujuan. Pada penelitian sebelumnya meneliti pola komunikasi dalam meningkatkan pelayanan sedangkan pada penelitian selanjutnya akan mencari tahu pola komunikasi untuk motivasi kerja karyawan dalam organisasi. Adapun perbedaan lainnya penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah perbedaan penggunaan teori.

2. Penelitian ini ditulis oleh Novie Puturuhu (2018) dengan judul “Pola Komunikasi Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Aparatur Dalam Pelayanan Publik (Kasus Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Ambon)”

Upaya pemerintah dalam memperbaiki standar pelayanan publik dengan harapan pelayanan menjadi lebih cepat, tepat waktu, murah dan transparan. Tetapi pemerintah memiliki kendala terkait dengan sistem koordinasi antara aparatur penyelenggara pelayanan publik yang sering menimbulkan kesimpang siangan informasi sehingga berdampak buruk bagi organisasi dan masyarakat sebagai pengguna layanan.

Dalam penelitian ini dapat menjadi referensi penulis dalam melanjutkan penelitian karena memberikan gambaran terhadap penggunaan teori yang serupa yaitu menggunakan pendekatan Teori Informasi Organisasi oleh Karl Weick. Jenis pendekatan penelitian ini dengan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa setiap komunikasi yang dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Satu Pintu, harus dilakukan secara berpola dan terintegrasi sesuai pola dan jaringan komunikasi. Perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti ini terletak pada tujuan penelitian, dimana penelitian sebelumnya ingin mengetahui bagaimana pola komunikasi untuk meningkatkan kinerja karyawan pemerintahan sedangkan penelitian ini ingin mencari tahu pola komunikasi untuk motivasi kerja karyawan.

3. Penelitian ini ditulis oleh Salvador Faria Sequeira Goncalves (2018) dengan judul “Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di Gajayana TV”

Gajayana TV merupakan instansi non pemerintah yang kegiatannya difokuskan pada pengumpulan dan penyebaran informasi melalui media elektronik khususnya media televisi. persamaan Pendekatan peneliti terdahulu dan peneliti yang akan dilakukan yakni menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengambilan informan menerapkan teknik *purposive sampling*. Berdasarkan penelitian yang dilakukan yakni pertama, pola komunikasi organisasi berdasarkan pola komunikasi rantai yang dapat meningkatkan motivasi karyawan melalui cara membangun komunikasi individu dengan saling percaya dan terbuka. Penerapan pola komunikasi rantai didasarkan pada sistem penyampaian pesan yang diterapkan oleh Gajayana TV yang terstruktur. Kedua, faktor-faktor penghambat antara lain salah interpretasi pesan dari

penerima, tidak hanya kesamaan persepsi dalam hal interpretasi pesan. Kesalahan-kesalahan ini dikarenakan lamanya bekerja.

Dalam penelitian ini dapat mendukung dan menjadi referensi untuk menganalisis motivasi kerja karyawan dengan konsep pola komunikasi organisasi. Adapun perbedaan lainnya penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah teknik pengambilan informan.

4. Penelitian ini merupakan jurnal yang diteliti oleh Velani Ayu Ningtyas, Miftahul Huda dan Ahmad Anif Syarifuddin (2020) dengan judul “Pola Komunikasi Produktivitas Karyawan Pada Masa Covid-19”

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pola komunikasi organisasi PT Apparel One Indonesia dalam meningkatkan produktivitas karyawan di masa pandemi Covid-19. Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan pengumpulan data observasi, wawancara dan dokumentasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pola komunikasi ke bawah yang digunakan adalah pola komunikasi berantai, karyawan yang berinteraksi dengan pimpinan harus melalui media grup *whatsapp*. Pola komunikasi pimpinan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam komunikasi ke atas, karyawan selalu mendengarkan arahan, saran dan ide yang diberikan oleh pimpinan. Pimpinan selalu memberikan umpan balik yang baik kepada karyawan dengan memberikan masukan, saran dan solusi. Dalam pola komunikasi horizontal, komunikasi yang harmonis antara

sesama karyawan menjadi prioritas utama untuk menghindari kesalahpahaman yang bertujuan untuk menjaga kerjasama tim yang solid.

Dalam penelitian ini pun dapat mendukung dan menjadi referensi untuk menganalisis pola komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan. Adapun persamaan dalam penelitian yakni terkait pembahasan pola komunikasi organisasi pada suatu perusahaan dengan teknik pengambilan informan secara *purposive*. Informan penelitian dahulu terbagi menjadi 2 yaitu informan kunci dan informan tambahan. Teknik pengumpulan data yang digunakan menggunakan teknik wawancara, observasi dan dokumentasi. Adapun perbedaannya yaitu fokus permasalahan dan pembahasannya. Peneliti dahulu hanya membahas terkait pola komunikasi organisasi di situasi pandemi *Covid 19* sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada pola komunikasi organisasi untuk motivasi karyawan.

Tabel 1. Hasil penelitian terdahulu terkait pola komunikasi organisasi

No	Nama peneliti/jurnal		Hasil penelitian
1	Peneliti	Dwi Indah Astuti	Hasil penelitian: dalam organisasi pada Kantor Kecamatan Long Iram telah menerapkan pola komunikasi organisasi. Ditemukan arah komunikasi dari atas ke bawah terlihat dalam penyebaran informasi kebutuhan pegawai kantor kecamatan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pada komunikasi dari bawah ke atas
	Judul	Pola Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Di Kantor Kecamatan Long Iram Kabupaten Kutai Barat	

	Tahun	2022	<p>diterapkan dalam penyampaian hasil pekerjaan para pegawai. Untuk komunikasi horizontal terlihat pada pelaksanaan pekerjaan, koordinasi, rapat, dan diskusi. Untuk komunikasi diagonal diterapkan dalam diskusi pekerjaan antar satu divisi dengan divisi lainnya. Untuk hambatan yang ditemukan terdapat kendala yang sering terjadi yakni waktu bertemu yang tidak tepat sehingga terhambatnya penyelesaian pekerjaan.</p> <p>Perbedaan dan persamaan: Jurnal ini dapat memperkuat penelitian yang dilakukan karena memberikan referensi yang berkaitan dengan pola komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan tetapi dengan fokus peneliti yakni penelitian sebelumnya meneliti pola komunikasi dalam meningkatkan pelayanan sedangkan pada penelitian selanjutnya akan mencari tahu pola komunikasi untuk motivasi kerja karyawan dalam organisasi. Adapun perbedaan lainnya penelitian terdahulu dan penelitian ini adalah perbedaan penggunaan teori.</p>
	Metode penelitian	Kualitatif	
	Jurnal	eJournal Ilmu Komunikasi fisp Universitas Mulawarman 2022 10 (2)	
2	Peneliti	Novie Puturuhu	<p>Hasil penelitian: setiap komunikasi yang dilakukan pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu harus dilakukan secara terpola dan terintegrasi sesuai pola</p>
	Judul	Pola Komunikasi Organisasi Bagi Peningkatan Kinerja Aparatur	

		dalam Pelayanan Publik (Kasus Pada Dinas Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu Kota Ambon)	<p>komunikasi dan jaringan komunikasi yang sudah menjadi elemen penting dalam prosedur sistem koordinasi. Mengabaikan prosedur koordinasi akan berpotensi menimbulkan kerancuan dalam proses pendistribusian informasi dan mempengaruhi kinerja aparatur dalam pelayanan perizinan secara keseluruhan.</p> <p>Perbedaan dan persamaan: Perbedaan dalam penelitian yakni fokus penelitian, dimana penelitian terdahulu mencari tahu pola komunikasi organisasi untuk pelayanan masyarakat sedangkan penelitian yang akan dilakukan fokus pada pola komunikasi organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan. Ada pun persamaan dalam penelitian yaitu menggunakan teori informasi organisasi oleh Karl Weick.</p>
	Tahun	2018	
	Metode penelitian	Kualitatif	
	Jurnal	UNS Pascasarjana	
3	Peneliti	Triono Prakoso dan Yuliani Rachma Putri	<p>Hasil penelitian: Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja dengan pengaruh sebesar 40%. Selain itu komunikasi organisasi sudah termasuk dalam kategori yang sangat baik dan motivasi kerja karyawan juga masuk dalam kategori tinggi. Tetapi ada beberapa hal yang perlu diperbaiki seperti penyampaian pesan melalui perantara orang lain dan</p>
	Judul	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Barat	

	Tahun	2017	<p>apresiasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan.</p> <p>Perbedaan dan persamaan:</p> <p>Jurnal ini dapat memperkuat penelitian yang dilakukan karena memberikan referensi yang berkaitan dengan motivasi kerja karyawan. Perbedaan dalam penelitian ini adalah jika peneliti dahulu mencari tahu pengaruh komunikasi organisasi dalam motivasi kerja karyawan dengan metode penelitian kualitatif, sedangkan peneliti selanjutnya akan menganalisis arus komunikasi yang terjadi untuk memotivasi karyawan dengan metode penelitian kualitatif.</p>
	Metode penelitian	Kuantitatif	
	Jurnal	e-Proceeding of Management vol 4, no.2	
4	Peneliti	Velani Ayu Ningtyas, Miftahul Huda dan Ahmad Anis Syarifuddin	<p>Hasil penelitian : pola komunikasi ke bawah yang digunakan adalah pola komunikasi berantai, karyawan yang berinteraksi dengan pimpinan harus melalui media grup <i>whatsapp</i>. Pola komunikasi pimpinan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan. Dalam komunikasi ke atas, karyawan selalu mendengarkan arahan, saran dan ide yang diberikan oleh pimpinan. Pimpinan selalu memberikan umpan balik yang baik kepada karyawan dengan memberikan masukan, saran dan solusi. Dalam pola komunikasi horizontal, komunikasi yang harmonis antara sesama karyawan menjadi prioritas utama</p>
	Judul	Pola Komunikasi Produktivitas Karyawan Pada Masa Covid-19	
	Tahun	2020	
	Metode penelitian	Kualitatif	
	Jurnal	Jurnal UMJ Volume 4 Nomor 1, 2020	

			<p>untuk menghindari kesalahpahaman yang bertujuan untuk menjaga kerjasama tim yang solid.</p> <p>Perbedaan dan persamaan: Perbedaan pada peneliti terdahulu memiliki fokus penelitian pada produktivitas karyawan dalam kondisi pandemi <i>Covid 19</i> sedangkan peneliti yang akan dilakukan memiliki fokus peneliti tentang motivasi kerja karyawan. Persamaan pada peneliti ini adalah mengadaptasi teknik pengambilan informan secara <i>purposive sampling</i>.</p>
--	--	--	---

B. Kajian Konsep

1. Konsep dan Fungsi Komunikasi

1.1. Konsep Komunikasi

Komunikasi merupakan proses interaksi antara manusia dengan manusia, manusia dengan lingkungannya yang dua atau lebih individu berinteraksi dan mempengaruhi gagasan, opini, kepercayaan dan sikap satu sama lain (Purba : 2020). Mereka dapat saling tukar menukar informasi melalui berbicara, gerakan bagian badan, tanda dan lambang, ekspresi dan lain-lain. Komunikasi secara umum artinya kesamaan pemahaman yang merupakan komponen esensial dari semua jenis komunikasi. Jadi komunikasi dapat didefinisikan sebagai proses yang dengannya dua atau lebih manusa bertukar pemikiran, gagasan, fakta,

perasaan atau kesan dengan cara masing-masing yang menguntungkan pemahaman tentang pesan. Agar sebuah proses komunikasi menjadi efektif, diperlukan unsur-unsur dasar sebagai persyaratan terjadinya komunikasi.

Setiap unsur mempunyai hubungan yang sangat erat dan saling terkait satu dan lainnya yang dapat menentukan kesuksesan dari sebuah komunikasi (Nurjaman & Umam : 2012). Terdapat tiga unsur, yakni

1. Komunikator, manusia yang menyatakan pesan kepada komunikan yang dapat berupa individu atau kelompok,
2. Komunikan, manusia yang menerima pesan dari komunikator,
3. Saluran/media, jalan yang dilalui oleh isi pernyataan komunikasi kepada komunikan yang digunakan oleh pengirim pesan.

Proses komunikasi yang dimulai dari pengiriman pesan oleh komunikator perlu dikelola dengan baik sehingga pesan yang disampaikan dapat dipahami sesuai dengan apa yang dimaksud oleh komunikator.

Mengikuti pendapat dari Mulyana (2010) yang beranggapan bahwa dengan komunikasi, manusia mempelajari dan menerapkan cara-cara untuk mengatasi permasalahan dalam kehidupan sosial. Komunikasi memungkinkan manusia membangun suatu kerangka rujukan dan menggunakannya sebagai panduan untuk menafsirkan situasi yang dihadapi.

1.2. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi yang berlangsung dalam situasi tatap muka antara dua orang atau lebih, baik secara terorganisasi maupun pada kerumunan orang (Wiryanto:2004). Komunikasi antarpribadi merupakan *action oriented* dimana suatu tindakan yang memiliki tujuan tertentu. Tujuan komunikasi antarpribadi bermacam-macam, menurut Suranto Aw (2011) yaitu:

1. Mengungkapkan perhatian kepada orang lain.
2. Menemukan diri sendiri.
3. Menemukan dunia luar.
4. Membangun dan memelihara hubungan yang harmonis.
5. Mempengaruhi sikap dan tingkah laku.
6. Mencari kesenangan atau sekedar menghabiskan waktu.
7. Menghilang kerugian akibat salah komunikasi
8. Memberikan bantuan (konseling).

Menurut Londa (2015) efektivitas komunikasi antarpribadi dimulai dengan lima kualitas umum yang dipertimbangnya, yakni:

- a. Keterbukaan (*openness*)

Kualitas keterbukaan mengacu pada sedikitnya tiga aspek dari komunikasi antarpribadi. Pertama, komunikator interpersonal yang efektif harus terbuka kepada orang yang diajak berinteraksi.

- b. Empati (*empathy*)

Empati sebagai kemampuan seseorang untuk mengetahui apa yang sedang dialami orang lain pada saat tertentu, dari sudut pandang orang lain dan melalui kacamata orang lain.

c. Sikap mendukung (*supportiveness*)

Hubungan antarpribadi yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung (*supportiveness*).

d. Sikap positif (*positiveness*)

Mengkomunikasikan sikap positif dalam komunikasi antarpribadi dengan sedikitnya dua cara yaitu pertama, menyatakan sikap positif dan kedua secara positif mendorong orang menjadi teman berinteraksi. Sikap positif mengadu pada sedikitnya dua aspek dari komunikasi antarpribadi.

e. Kesetaraan (*equality*)

Dalam setiap situasi, memungkinkan terjadinya ketidaksetaraan. Seperti salah seorang lebih pandai, lebih kayak, lebih tampan atau cantik atau lebih atletis dibandingkan dengan yang lain. Tidak pernah ada dua yang benar-benar setara dalam segala hal tetapi dari ketidaksetaraan ini, komunikasi antarpribadi akan lebih efektif jika suasananya setara.

1.3. Fungsi Komunikasi

Terdapat empat fungsi utama komunikasi menurut Robbin dan Coulter (2007), yaitu:

1. Kontrol

Komunikasi bertindak sebagai kontrol perilaku seseorang dalam berbagai cara.

2. Motivasi

Komunikasi mendorong motivasi dengan menjelaskan pada seseorang apa yang harus diselesaikan, seberapa baik orang tersebut melakukannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika tidak sepaham. Ketika seseorang menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk tujuan itu dan menerima umpan balik dari perkembangan tujuan itu maka komunikasi diperlukan.

3. Ekspresi emosional

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok adalah mekanisme fundamental dimana anggotanya berbagi rasa frustrasi dan perasaan puas. Komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi ekspresi emosional dan untuk memenuhi kebutuhan sosial.

4. Informasi

Individu dan kelompok memerlukan informasi untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan informasi tersebut.

2. Konsep dan Fungsi Komunikasi Organisasi

2.1. Konsep Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi komunikasi berperan sebagai penghubung antara struktur organisasi yang memiliki wewenang, tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda agar dapat berjalan bersama sehingga tercipta harmoni pada kinerja orang-orang yang berada dalam organisasi (Siregar dan Usriyah : 2021).

Komunikasi merupakan elemen penting dalam organisasi karena tanpa adanya komunikasi, segala sesuatunya tidak akan berjalan baik (Sukarji : 2017). Untuk menghindari terjadinya *miss* komunikasi diperlukan pemahaman tentang komunikasi dalam organisasi. Menurut Nainggolan (2021) Komunikasi organisasi merupakan hubungan hierarki dari masing-masing unit komunikasi yang meliputi komunikasi antara pimpinan dengan manajer (komunikasi yang bersifat instruktif), dan komunikasi antara sesama manajer operasional (komunikasi bersifat koordinatif). Komunikasi dalam organisasi juga perlu memperhatikan bagaimana cara, media dalam berkomunikasi seperti antara atasan, atasan-bawahan, sesama bawahan agar tidak terjadi kesalahan dalam menyampaikan informasi maupun pesan di dalam organisasi.

Menurut Goldhaber (dalam Silvani : 2017) komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai berikut.

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya, baik internal (yang disebut budayanya) dan eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah dan media.
3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan dan hubungan serta keterampilan.

Adapun pendapat lain dari Clappitt (2017) menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi dari *top-down*, *bottom-up* dan *integrative* yang bertujuan untuk menyampaikan pesan sehingga dapat meminimalkan kesalahpahaman serta menyelesaikan permasalahan dalam organisasi. Dijelaskan pula oleh Clappitt bahwa dampak positif dari komunikasi yang baik dan cukup dalam organisasi dapat meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, karena aliran informasi dan ide-ide mengalir dengan cukup baik dan lancar serta adanya manajerial yang dapat menampung ide-ide dan melanjutkan ulasan strategi yang bermanfaat bagi organisasi.

Menurut Andre Hardjana (2016) dalam sebuah komunikasi organisasi terdapat aktivitas komunikasi, diantaranya.

- a. Komunikasi Formal

Komunikasi formal berlangsung mengikuti kewenangan hirarki yang basah dan berkaitan dengan tugas. Komunikasi formal terpusat pada keputusan pimpinan yang berfungsi

untuk pemberian perintah, koordinasi, dan kontrol atas kegiatan-kegiatan bawahan. Hal ini sesuai dengan konsep kewenangan yang pada dasarnya berarti kekuasaan membuat keputusan-keputusan yang menuntun dan mengarahkan tindakan-tindakan orang lain.

b. Komunikasi Informal

Komunikasi informal muncul dari hubungan sosial antar anggota organisasi dalam bentuk pertemuan individual. Komunikasi informal praktis dapat melibatkan semua anggota organisasi dari mereka yang menduduki jabatan paling tinggi sampai pelaksana paling bawah karena tidak melibatkan pesan tugas.

2.2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Secara umum, fungsi komunikasi dalam organisasi menurut Sendjaja (1994) adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Informatif

Komunikasi diproses dalam suatu sistem setiap organisasi. Seluruh anggota organisasi berharap dapat memperoleh informasi/pesan yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Individu pada tataran manajemen membutuhkan komunikasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi

konflik yang terjadi dalam organisasi. Sedangkan individu pada bagian tataran karyawan (bawahan) membutuhkan komunikasi untuk melaksanakan pekerjaannya, menjadi kemasannya, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

2. Fungsi Regulatif

Fungsi Regulatif merupakan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu

- a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Selain itu dapat memberi perintah atau instruksi agar perencanaan dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.
- b. Berkaitan dengan pesan, yaitu pesan-pesan regulatif yang pada dasarnya berorientasi pada kerja. Bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3. Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan hal yang diharapkan. Maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan

menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding jika pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter*, *buletin*) dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Menurut Brent D. Ruben (dalam Liliweri, 2004) fungsi penting komunikasi organisasi antara lain.

- a. Mengkoordinasikan aktivitas individu, kelompok atau unit-unit lain dalam organisasi.
- b. Memberikan pengarahan organisasi secara keseluruhan.
- c. Memfasilitasi pertukaran informasi dalam organisasi.
- d. Menjamin adanya arus timbal balik (*two way flow information*) antara organisasi dan lingkaran eksternal organisasi.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi yang memiliki hubungan antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu

lingkungan (Pace dan Faules dalam Akil, 2012). Pada gambar 1. menunjukkan konsep suatu sistem komunikasi organisasi. Garis yang terputus-putus melukiskan gagasan bahwa hubungan antara unit ditentukan berdasarkan sifat alami, hubungan tersebut juga menunjukkan bahwa struktur suatu organisasi bersifat luwes dan akan berubah sebagai respon terhadap kekuatan lingkungan dari internal dan eksternal. Perubahan hubungan antara jabatan hanya akan berubah secara resmi berdasar pernyataan pejabat-pejabat organisasi.



Gambar 1. Sistem komunikasi organisasi
Sumber : Pace & Faules (1998) dalam Akil (2012:119)

Masih dengan pernyataan dari Faules dan Paul, komunikasi organisasi dapat terjadi kapanpun bahkan dengan satu orang yang menduduki suatu jabatan dengan memaknai pesan yang disampaikan. Menganalisis komunikasi organisasi berarti mempelajari atas banyak transaksi pesan yang terjadi secara serentak. Ini yang disebut sebagai sistem komunikasi yang terbangun menyangkut pertunjukan dan

memaknai pesan diantara lusinan atau bahkan ratusan individu pada saat yang sama dan memiliki jenis-jenis hubungan yang berbeda untuk tetap saling terhubung dengan situasi dan keadaan seperti :

1. dalam bentuk pikiran, keputusan, perilaku yang diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, dan aturan-aturan;
2. cara atau gaya penyampaian pesan yang berbeda, mengelola pesan dan cara memimpin;
3. dorongan dalam bekerja oleh kemungkinan-kemungkinan yang berbeda;
4. individu yang berada pada tahap perkembangan yang berbeda dalam berbagai kelompok
5. individu dalam memberikan persepsi iklim komunikasi yang berbeda;
6. mempunyai tingkat kepuasan perbedaan dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda;
7. menyukai dan menggunakan jenis, bentuk, dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda;
8. mempunyai ketelitian pesan yang berlainan;
9. membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif.

Dalam mengelola sebuah organisasi diperlukan suatu tindakan dari pimpinan untuk mengambil kebijakan dalam berkomunikasi dengan

sesama karyawan. Ini bertujuan untuk menjalin adanya hubungan komunikasi yang aktif. Menurut Rajeswari Devadas (dalam Anggarini, 2019) para pembuat kebijakan perlu menilai seberapa baik struktur dan proses memfasilitasi komunikasi yang jelas dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi serta memberikan umpan balik bagi peserta, dan memastikan bahwa peningkatan prestasi kerja yang diinginkan terpenuhi. Semakin terjalin komunikasi yang efektif, semakin mudah setiap unsur yang berkepentingan dalam organisasi dalam meraih pencapaian. Komunikasi organisasi internal yang efektif yaitu terlibatnya seluruh komponen organisasi mulai dari pimpinan, unit kerja dan bawahan untuk saling memberikan informasi dan mengelola pesan.

2.3. Tujuan Komunikasi Organisasi

Menurut Arni (2005 : 372) komunikasi organisasi memiliki beberapa tujuan, yaitu.

1. Mengungkapkan Pikiran, Pandangan dan Pendapat

Memberikan kesempatan untuk pimpinan organisasi (seorang manajer) dan anggota organisasi untuk mengungkapkan apa yang dipikirkan, pandangannya dan pendapatnya terkait tugas dan fungsi yang telah dilakukan.

2. Memberikan Informasi

Memberikan kesempatan bagi semua anggota organisasi untuk memberikan informasi dan memaknai visi, misi, tugas pokok, fungsi

organisasi, sub organisasi, individu maupun kelompok kerja dalam organisasi dengan arti yang sama.

3. Mengungkapkan Perasaan dan Emosi

Memberi kesempatan bagi pemimpin dan anggota organisasi untuk berbagi perasaan dan emosi.

4. Tindakan Organisasi

Memiliki tujuan untuk mengatur dan saling menghubungkan setiap tindakan tentang tugas dan fungsi organisasi di setiap bagian organisasi.

Setiap organisasi memiliki harapan untuk dapat mencapai tujuan organisasinya secara efektif dan efisien. Salah satu yang dilakukan untuk menunjang keefektifan dalam mencapai tujuan organisasi adalah melalui peningkatan kinerja anggota organisasi dengan mempertimbangkan kinerja anggota, organisasi dapat dengan mudah meningkatkan produktivitas. Kinerja individu didefinisikan sebagai kemampuan individu dalam melakukan sesuatu dengan keahlian tertentu. Stephen Robbin mengemukakan bahwa kinerja diartikan sebagai hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan individu dibandingkan dengan kriteria yang telah ditetapkan bersama (Robbin, 1996: 439).

3. Aliran Pesan dalam Komunikasi Organisasi

Menurut Pace dan Faules (2015) pesan tidak mengalir secara harfiah dan tidak bergerak sendiri. Penyampaian suatu pesan, interpretasi penyampaian dan interpretasi pesan merupakan proses yang

mendistribusikan pesan ke seluruh organisasi. Aliran pesan memiliki pola khusus yang berkembang di antara anggota dalam organisasi yang telah diatur dan dijadwalkan sehingga komunikasi diantara anggota sistem tersebut dibatasi.

Menurut Purwanto (2006) ada empat bagian besar dalam pembagian komunikasi formal suatu organisasi, yaitu komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*), komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*), komunikasi horisontal (*horizontal communication*), dan komunikasi diagonal (*diagonal communication*).

a. Komunikasi kebawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, pernyataan dan kebijakan umum. Menurut Katz dan Kahn (1966) ada lima informasi yang dikomunikasikan dari atas ke bawah, yaitu:

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

Penegasan mengenai fungsi komunikasi yang berlangsung antara atasan dan bawahan sebagai berikut,

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dapat dilakukan dan bagaimana melakukannya. Informasi dapat bersifat perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program pelatihan tertentu, alat bantu melihat dan mendengar yang berisi informasi tugas dan sebagainya.

2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan

Rasional pekerjaan adalah informasi yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lainnya dalam organisasi atau objektif organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya.

3. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Informasi ini merupakan perluasan dari pesan rasional dimana ada pada penjelasan tentang tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada informasi ideologi sebaiknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas moral dan motivasi.

4. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi

Pesan informasi di maksud untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

5. Informasi mengenai kinerja pegawai.

Umpan balik adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.

b. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi merupakan informasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (manajer) (Purwanto : 2006). Setiap bawahan dapat mempunyai alasan yang baik atau meminta informasi dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi. Suatu permohonan atau komentar yang diarahkan kepada individu yang otoritasnya lebih besar, lebih tinggi atau lebih luas.

Pentingnya komunikasi atas terbagi atas enam, yaitu

1. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang-orang lainnya (Sharma: 1979)
2. Komunikasi ke atas menyampaikan kepada atasannya kapan bawahan mereka siap menerima informasi dan seberapa baik

bawahan menerima apa yang disampaikan (Planty dan Machaver :1952)

3. Komunikasi atas memungkinkan keluhan kesah muncul sehingga atasan tahu penyebabnya (Conboy : 1976)
4. Komunikasi ke atas menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan gagasan serta saran-saran mengenai target organisasi (Planty dan Machaver : 1952)
5. Komunikasi ke atas mengetahui atasan untuk seberapa paham bawahan dan mengetahui apa yang diharapkan dari aliran informasi (Plantu dan Machaver :1952)
6. Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah pekerja dan memperkuat keterlibatan dengan pekerjaan (Harriman : 1974).

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi Horizontal adalah aliran komunikasi yang menunjukkan adanya pertukaran informasi ke samping yaitu mengalir sesuai dengan prinsip fungsional diantara orang-orang yang sama di dalam suatu organisasi (Purwanto : 2006). Manfaat komunikasi horizontal adalah

1. Koordinasi tugas, bertujuan membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif.

2. Pemecahan masalah, yaitu sebuah masalah yang menimpa organisasi tidak akan bisa diselesaikan apabila dibicarakan oleh satu divisi. Sebaiknya masalah yang ada membutuhkan proses dari *brainstorming* dari semua divisi yang ada perusahaan.
 3. Berbagi informasi dimana setiap anggota perusahaan dibutuhkan untuk saling berbagi informasi agar menjadi kesadaran terhadap kegiatan yang ada di perusahaan.
 4. Resolusi konflik, cara termudah untuk menyelesaikan adalah dengan interaksi secara langsung. Sebagian besar penyebab timbulnya konflik adalah karena kesalahpahaman. Oleh karena itu harus segera diselesaikan dengan cepat dan efisien, agar dapat menyebabkan resolusi konflik.
- d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah proses penyampaian dan penerimaan informasi atau arus komunikasi yang berlangsung antara anggota organisasi pada tingkat kedudukan yang berbeda, memiliki tugas atau fungsi berbeda, dan satu sama lain tidak mempunyai wewenang langsung (Suranto : 2018).

Wujud komunikasi diagonal kebawah antara lain:

- meminta pendapat
- meminjam dokumen
- menyampaikan pesan

- mengundang pertemuan
- cek silang kebenaran informasi
- klarifikasi

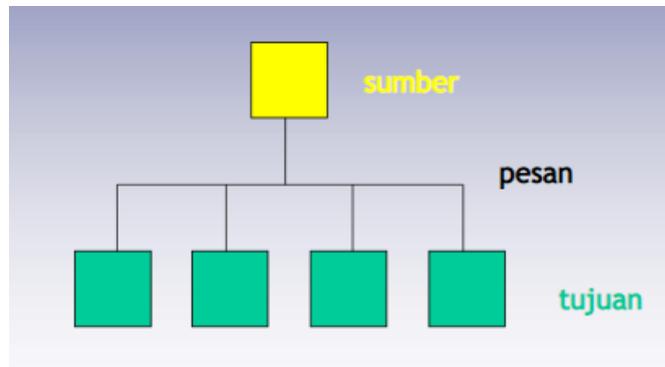
Komunikasi diagonal ke atas adalah alur komunikasi dari anggota organisasi berkedudukan lebih rendah kepada anggota organisasi yang tinggi, berada pada bagian dan divisi yang berbeda, tidak berada dalam satu garis komando langsung. Wujud arus komunikasi diagonal ke atas antara lain:

- menyampaikan pendapat
- menanyakan kepastian pertemuan
- konsultasi gagasan
- konfirmasi jadwal
- dan sebagainya.

3.1. Sifat Aliran Informasi dalam Organisasi

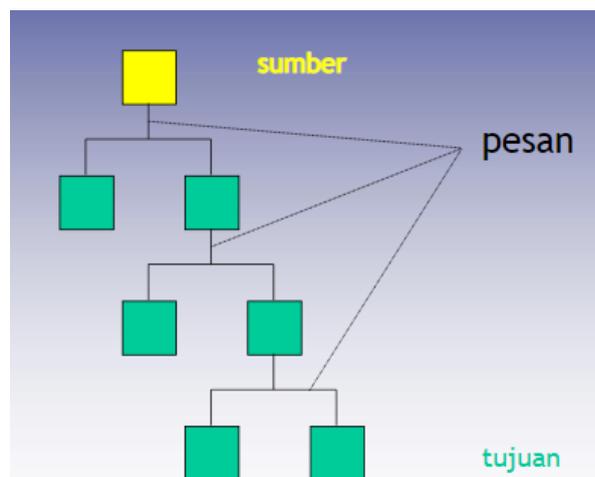
Penyebaran informasi sangat bergantung pada isi informasi. Ada informasi yang diperuntukan hanya untuk individu tertentu ada pula informasi yang harus disampaikan untuk semua individu dalam organisasi. Menurut Suranto (2015) aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara, yakni:

- a. Penyebaran informasi secara serentak, suatu proses penyebaran informasi yang memungkinkan semua sasaran/tujuan dapat menerima informasi secara bersamaan atau serentak. Proses penyebaran informasi serentak dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2. Aliran Informasi Serentak
Sumber Gambar: Shinta Rastafara (2015)

- b. Penyebaran informasi secara berurutan, proses penyebaran informasi perluasan dari penyebaran serentak. Pesan yang disampaikan kepada komunikan, kemudian pihak komunikan yang menerima informasi meneruskan kepada orang atau komunikan tujuan berikutnya. Proses penyebaran informasi secara berurutan digambarkan sebagai berikut.



Gambar 3. Aliran Informasi Beruntun
Sumber Gambar: Shinta Rastafara (2015)

- c. Penyebaran informasi secara informal, penyebaran informasi secara alamiah yang tidak dilakukan kontrol dari manajemen dan informasi yang disampaikan biasanya berupa isu, rumor, desas-desus dan sejenisnya.

4. Pola Komunikasi Organisasi

Struktur organisasi memiliki peran krusial dalam menentukan pola komunikasi di dalam sebuah organisasi. Pada organisasi yang beroperasi secara terpusat, komunikasi cenderung terfokus pada individu atau pihak yang menduduki posisi atau jabatan penting, meninggalkan aspek-aspek lainnya. Berbagai jenis komunikasi dalam jaringan komunikasi organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa bentuk atau pola yang berbeda (Siregar : 2021, hal 102-105), yaitu:

a. Pola Komunikasi Roda (*Wheel Communication*)

Pola komunikasi Roda (*Wheel Communication*) dalam organisasi ditandai dengan keberadaan seorang pemimpin di posisi utama, yang memiliki kendali penuh terhadap proses penyampaian pesan atau informasi. Dalam pola ini, segala informasi dalam organisasi harus diperoleh melalui pemimpin atau atasan sebelum disampaikan lebih lanjut. Perintah, instruksi, laporan, dan tanggung jawab diarahkan secara sentral kepada pemimpin atau atasan, dengan melibatkan empat bawahan atau lebih, sementara komunikasi antara anggota atau bawahan lainnya tidak terjadi. Meskipun pola komunikasi roda umumnya digunakan dalam beberapa organisasi karena efektivitasnya dalam menyelesaikan masalah

dengan cepat, namun, pola ini juga mencerminkan kurangnya fleksibilitas dan dapat menghasilkan tingkat kepuasan kerja yang rendah di kalangan anggota organisasi.

b. Pola Komunikasi Y (*Inverted Y Communication*)

Pola komunikasi organisasi yang mengikuti struktur Y ditandai dengan kejelasan peran pimpinan atau atasan. Dalam pola ini, setiap anggota memiliki kemampuan untuk menyampaikan pesan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. Terdapat empat tingkatan dalam pola Y, dengan satu supervisor yang memiliki dua bawahan, serta dua atasan yang mungkin berada di departemen atau divisi yang berbeda. Oleh karena itu, jenis komunikasi ini mencerminkan struktur di mana satu individu memiliki tanggung jawab terhadap dua bawahan, dan keduanya melapor kepada seorang pimpinan yang telah ditunjuk.

c. Pola Komunikasi Melingkar (*Circle Communication*)

Pola komunikasi organisasi berbentuk lingkaran memungkinkan semua anggota dalam organisasi untuk berkomunikasi dengan dua anggota di sisinya. Komunikasi dalam pola ini bersifat lateral, di mana tidak ada hierarki yang menunjukkan pemimpin, dan semua anggota berada pada posisi yang sama. Pola lingkaran menciptakan interaksi di setiap tiga tingkatan struktur, sementara tidak ada interaksi pada tingkatan struktur yang lebih tinggi. Pola ini mencerminkan bagaimana komunikasi terjadi antara sesama anggota organisasi atau pegawai dengan pimpinan atau atasan langsung.

d. Pola Komunikasi Rantai atau Bersambung (*Chain Communication*)

Komunikasi organisasi yang mengikuti pola rantai, mirip dengan pola lingkaran, tidak memiliki pemimpin yang jelas. Dalam pola rantai, aspek pentingnya adalah bahwa individu yang berada di tengah-tengah rantai memiliki peran yang lebih mendekati seorang pemimpin dibandingkan dengan anggota lainnya. Sebaliknya, individu yang berada di ujung rantai hanya dapat berkomunikasi dengan satu orang saja. Pola rantai menunjukkan adanya lima tingkatan struktur dengan fokus pada komunikasi hierarkis, termasuk komunikasi ke atas (*upward communication*) dan ke bawah (*downward communication*). Pola ini secara khusus digunakan di organisasi di mana aliran informasi terjadi secara hierarkis, tanpa adanya komunikasi lateral. Jenis komunikasi rantai sangat cocok untuk organisasi yang memiliki sistem pelaporan yang ketat dan tugas-tugas yang terdefinisi dengan jelas. Lebih banyak bentuk komunikasi tertulis, seperti perintah dan instruksi, cenderung dominan dalam pola ini.

e. Pola Komunikasi Bintang atau Menyeluruh (*All Channel Communication*)

Pola komunikasi organisasi bintang, di mana semua saluran komunikasi memiliki kekuatan yang setara, memungkinkan setiap anggota organisasi memiliki pengaruh yang sama terhadap anggota lainnya. Dalam pola ini, tidak ada pemimpin yang tetap, namun seseorang dapat mengambil alih peran kepemimpinan jika diperlukan. Pola bintang

memungkinkan semua tingkatan dalam struktur organisasi berkomunikasi dan berinteraksi tanpa terkait dengan posisi tokoh sentral secara timbal balik. Setiap anggota organisasi memiliki kebebasan untuk berkomunikasi dengan berbagai pihak, termasuk pimpinan, dan sebaliknya, pimpinan dapat berkomunikasi secara langsung dengan anggota atau bawahan. Dengan demikian, anggota organisasi dapat berpartisipasi secara aktif dan optimal, meningkatkan tingkat kepuasan. Pola ini umumnya ditemukan pada organisasi yang menerapkan konsep desentralisasi.

5. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Seperti halnya cuaca yang membentuk iklim fisik suatu lokasi, cara seseorang bereaksi terhadap aspek organisasi menciptakan suatu iklim organisasi. Jika iklim fisik merupakan gabungan dari temperatur, tekanan udara, kelembaban, hujan, sinar matahari, dan lainnya maka iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi dari suatu evaluasi makro tentang peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon setiap anggota organisasi, harapan-harapan, konflik yang terjadi dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi. Iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules:2015).

Iklim organisasi dapat mempengaruhi keberlangsungan hidup anggota organisasi, kepada siapa bicara, siapa yang disukai, bagaimana

perasaan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui tentang iklim suatu organisasi maka dapat lebih memahami bagaimana mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Adapun dimensi-dimensi iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2002) sebagai berikut.

1. Kepercayaan

Setiap anggota organisasi harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, persepsi keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan. Para pemimpin hendaklah berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka dan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

2. Pembuatan keputusan bersama

Para anggota organisasi di semua tingkatan harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukannya. Para karyawan di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.

Tetapi umumnya pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila merasa bahwa pesan itu penting untuk diselesaikan. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas maka pesan itu tetap disimpan.

3. Kejujuran

Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para karyawan mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan atau atasan.

4. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah merupakan penyampaian tujuan, 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. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu yang dapat mempengaruhi kemampuan untuk mengkoordinasikan pekerjaannya dengan orang-orang atau bagian

lainnya dan berhubungan luas dengan perusahaan, organisasi dan para pemimpin dan perencanaan.

5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan umpan balik, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini memiliki efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan.

5. Hambatan-Hambatan dalam Komunikasi Organisasi

Dalam organisasi yang memiliki tujuan selalu menghadapi berbagai macam hambatan dan kebutuhan. Demikian pula dengan pola yang tidak kadang tidak mencapai sasaran harapan. Hambatan dalam komunikasi organisasi adalah masalah-masalah dalam berorganisasi. Komunikasi organisasi dapat terjadi secara formal maupun informal, tetapi hakikatnya adalah membahas masalah-masalah yang berhubungan dengan perusahaan. Menurut Haryani (2001) hal-hal yang menyebabkan komunikasi dalam organisasi tidak efektif, yaitu :

- a. Kelebihan/kebanyakannya informasi yang disampaikan
- b. Tingkat kerumitan pesan
- c. Penerimaan pesan ganda
- d. Perbedaan status
- e. Kurangnya kepercayaan

- f. Komunikasi yang tidak berstruktur
- g. Kesalah pemilihan media
- h. Iklim komunikasi tertutup
- i. Komunikasi yang tidak efektif
- j. Komunikasi yang tidak etis
- k. Halangan yang bersifat fisik.

Selain permasalahan yang disebutkan di atas, ada pun yang dikemukakan dalam pola komunikasi yang diperhitungkan dalam sistem sosial Menurut Katz (dalam Hutauruk, 1989) yaitu .

- a. Kurangnya perencanaan berkomunikasi

Komunikasi yang baik perlu dibuatkan perencanaan. Seringnya orang-orang memulai berbicara atau menulis tanpa memikirkan, merencanakan, dan menentukan tujuan pesan terlebih dahulu. Sedangkan penyeleksian saluran yang tepat dan pemilihan waktu yang sesuai dalam meningkatkan pemahaman dan mengurangi penolakan terhadap perubahan.

- b. Asumsi yang tidak jelas

Pesan yang tidak dikomunikasikan mengakibatkan asumsi yang tidak jelas.

- c. Distorsi semantik

Adanya suatu tindakan yang mungkin disengaja atau tidak disengaja.

- d. Pesan yang diungkapkan secara tidak baik

Penggunaan kalimat yang tidak tepat, kurang diperhatikan struktur kalimatnya sehingga implikasi pesan yang disampaikan tidak mampu dijelaskan.

e. Kurang menyimak dan evaluasi sejak dini

Terdapat banyak pembicara tetap hanya sedikit yang menyimak. Setiap orang pernah mengamati orang-orang yang mengikuti diskusi dengan komentar-komentar yang tidak berkaitan dengan topik diskusi.

f. Komunikasi impersonal

Komunikasi yang efektif lebih dari sekedar upaya menyampaikan pesan. Peningkatan komunikasi sering tidak memerlukan adanya media komunikasi yang canggih dan impersonal tetapi melakukan komunikasi tatap muka.

g. Ketidakpercayaan, ancaman dan rasa takut

Ketidakpercayaan seorang atasan berasal dari perilaku yang tidak konsisten dan setiap pesan akan dipandang dengan skeptis.

Adapun dari sudut pandang Kreitner dan Kinicki (2014) ada tiga hambatan dalam berkomunikasi, diantaranya :

- Hambatan Personal, merupakan atribut pribadi yang menghambat komunikasi. Terdapat sembilan hambatan personal yang umum dan mengakibatkan disinformasi.

1. *Variabel kemampuan dalam komunikasi secara efektif.*

Mereka yang menggunakan kemampuan dalam memakai

gerakan tubuh, referensi kosakata, berkomunikasi dalam bentuk ringkasan dan keahlian dalam membuat orang lain tertarik untuk berkomunikasi.

2. *Variasi dalam bagaimana informasi diproses dan diinterpretasikan.* Dari berbagai macam tanggapan seseorang dapat mempengaruhi interpretasi melalui apa yang orang dengar dan lihat.
3. *Variasi dalam kepercayaan antarpribadi.* Komunikasi biasanya akan berlawanan saat orang lain tidak yakin dengan yang disampaikan. Tidak fokus pada informasi apa yang disampaikan serta rendahnya rasa kepercayaan terhadap pesan tersebut mengakibatkan orang menjadi lebih tertutup.
4. *Stereotip dan anggapan.* Stereotip merupakan menyederhanakan dengan berlebihan terhadap kelompok tertentu. Hal ini merupakan perilaku yang tidak baik karena dapat mengganggu dan mempengaruhi pesan yang disampaikan.
5. *Ego yang besar.* Ego dapat menimbulkan perselisihan dan mempengaruhi bagaimana sikap seseorang.
6. *Kekurangan dalam mendengar.* Sungkan untuk melakukan komunikasi kepada orang lain ketika beranggapan orang tersebut atau pesan yang disampaikan tidak penting

sehingga komunikan tidak mendengarkan komunikator dengan seksama.

7. *Kecenderungan dalam menilai informasi orang lain.* Semua orang memiliki sifat alami untuk menilai informasi secara subjektif berdasarkan kejadian yang pernah dialami. Apalagi bila seseorang memiliki intuisi yang kuat terhadap hal tersebut.

8. *Tidak mampu mendengarkan dengan definisi.* Seseorang mesti mendengarkan melalui pengertian. Hal ini dapat mempengaruhi keakuratan dalam menyampaikan informasi.

9. *Komunikasi non-verbal.* Komunikasi verbal yang tidak ditambahkan dengan komunikasi nonverbal dapat mempengaruhi makna dan akurasi pesan yang disampaikan.

- Hambatan Fisik: Suara, Waktu, Ruang dan Lainnya. Ketika berbicara di tempat yang berisik, seseorang tidak dapat mendengarkan apa yang dikatakan, itu merupakan hambatan fisik. Bentuk bangunan yang mengganggu juga merupakan hambatan fisik. Perbedaan waktu daerah, media yang rusak juga termasuk dalam golongan hambatan fisik.
- Hambatan Semantis : Arti Kata-kata. Semantis merupakan ilmu mengenai makna kata. Hambatan semantis umumnya terjadi pada organisasi yang punya beragam budaya dan bersifat internasional. Keanekaragaman budaya ini menimbulkan berbagai persepsi,

kebiasaan, dan perilaku anggota yang berbeda-beda sehingga sulit dalam memahami satu sama lain.

C. Kajian Teori

1. Teori Budaya Organisasi (*Theory Organizational Culture*)

Menurut ahli teori budaya organisasi (dalam West dan Turner, 2017) budaya adalah suatu cara hidup dalam suatu organisasi. Budaya organisasi mencakup iklim, atau atmosfer emosional psikologis yang melibatkan semangat kerja, sikap, dan tingkat produktivitas, persaingan, otonomi, dan kerja sama karyawan. Budaya organisasi juga mencakup semua simbol (tindakan, rutinitas, percakapan, dan lainnya) dan makna yang orang-orang tunjukkan berupa simbol. Makna dan pemahaman budaya yang dicapai melalui interaksi antar karyawan dan manajemen yang dilakukan satu sama lain.

Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (1982) percaya bahwa budaya organisasi mengindikasikan apa yang merupakan ranah yang absah untuk diteliti. Dengan kata lain, budaya organisasi meliputi apa yang terlihat tetapi juga termasuk apa yang tidak bisa terlihat seperti keyakinan dan prioritas. Anggota organisasi terlibat sejumlah perilaku komunikasi yang berkontribusi terhadap budaya perusahaan dengan melakukan berbagai cara seperti bergosip, bercanda, pengkhianatan, atau melibatkan drama emosional.

Budaya organisasi juga berkaitan dengan bagaimana individu mempersepsikan karakteristik dari budaya suatu organisasi, bukan

dengan apakah mereka menyukai budaya itu atau tidak. Apapun yang ditetapkan sebagai budaya dalam organisasi atau perusahaan, maka anggota organisasi atau pegawai/karyawan perusahaan seharusnya secara bersama memahami pentingnya budaya tersebut diimplementasikan dalam pekerjaan sehingga tidak hanya dianggap sekedar ucapan atau hiasan organisasi (Widowati : 2013).

Dalam teori manajemen modern, pentingnya perilaku manajerial dalam melaksanakan organisasi dimana perilaku tersebut sebagian besar dipengaruhi oleh budaya. Baik atau buruknya layanan manajerial ditentukan oleh perilaku pelaku manajerial. Puas atau tidaknya konsumen, pelanggan, nasabah atau klien tergantung perilaku pemberi layanan. Layanan manajerial dicerminkan dengan komunikasi yang efektif dari manajemen kepada anggota organisasi.

Menurut West dan Turner (2008) terdapat performa organisasi yang seringkali memiliki unsur teatral dimana baik supervisor maupun karyawan memilih untuk mengambil peranan atau bagian tertentu. Performa organisasi yakni :

1. Performa Ritual merupakan ritual personal seperti mengecek pesan suara dan email, ritual tugas seperti mengeluarkan tiket, menerima pembayaran, ritual sosial-acara kumpul karyawan, ritual organisasi atau rapat departemen, piknik perusahaan.

2. Performa hasrat adalah bercerita kisah, metafora dan pembicaraan yang berlebihan “ini adalah perusahaan yang paling tidak menghargai”, “ikut mata rantai perintah yang diberikan jika tidak perintah itu akan membelit lehermu”.
3. Performa Sosial merupakan tindakan santun dan sopan, ekstensi etiket seperti berterima kasih kepada pelanggan, percakapan di dekat pendingin air, mendukung orang lain.
4. Performa Politik adalah pengendali, kekuasaan, pengaruh, bos yang galak, ritual intimidasi, penggunaan informan, tawar-menawar.
5. Performa Enkulturasasi merupakan kompetensi yang diperoleh selama karir organisasi, peran belajar/mengajar, orientasi, wawancara.

2. Teori Informasi Organisasi

Teori informasi organisasi dari Karl Weick berfokus pada langkah-langkah yang diperlukan untuk mengelola dan menggunakan informasi yang diterima. Semakin sulit menginterpretasikan informasi yang diterima, sebuah organisasi memerlukan informasi dari bagian lain (dari berbagai sumber) untuk menafsirkan pesan dan untuk memberikan respon kepada orang atau bagian yang tepat (Turner dan West 2017).

Adakala informasi yang diterima organisasi bersifat ambigu sehingga kelompok-kelompok dalam suatu organisasi membutuhkan informasi untuk disajikan dengan cara yang mereka pahami. Karl Weick

membangun pendekatan untuk mendeskripsikan proses organisasi dalam mengumpulkan, mengolah, dan menggunakan informasi yang diterima. Setiap organisasi memiliki struktur dimana ada peranan dan peraturan yang membimbing anggota-anggotanya tetapi Karl Weick menekankan pada proses dalam mengatur. Dalam melakukannya, Weick fokus pada pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan cara anggota-anggota mengambil langkah untuk memahaminya. Weick (1995:281) percaya bahwa “organisasi berbicara untuk dirinya sendiri”. Anggota-anggota organisasi adalah alat dalam menciptakan dan mengelola arti pesan.

Weick memandang organisasi sebagai sistem yang mengambil informasi yang membingungkan atau ambigu dari lingkungannya dan mencoba memberikan arti yang masuk akal. Oleh karena itu, organisasi akan terus berkembang ketika orang-orang di dalam organisasi tersebut mencoba memahami dirinya dan lingkungannya. Teori Informasi Organisasi - TIO (*Organizational Information Theory* - OIT) dari Weick berfokus pada langkah-langkah yang diperlukan untuk mengelola dan menggunakan informasi yang diperoleh. Ketika semakin sulit menginterpretasikan informasi yang diterima, sebuah organisasi memerlukan masukan dari bagian lain (sering kali dari berbagai sumber) untuk menggantikan sebuah informasi dan untuk memberikan respons kepada orang atau bagian yang tepat.

2.1 Perubahan dalam Organisasi

Proses menghasilkan perubahan dalam organisasi dan anggota-anggotanya. Weick mengungkapkan bahwa “organisasi dan lingkungannya berubah sangat cepat sehingga tidaklah realistis untuk memperlihatkan mereka seperti sekarang ini karena keadaan itu bukanlah kondisi pada masa depan” (1969:1). Dalam pendekatan ini, ada hal yang tidak realistis untuk mencoba menggambarkan lingkungan sekitar pada masa kini karena cenderung akan berubah. Tuntunan organisasi seringkali dipengaruhi oleh tuntunan budaya.

Fokus Teori Informasi Organisasi terletak pada komunikasi informasi yang merupakan hal yang penting dalam menentukan kesuksesan organisasi. Suatu hal yang langka jika seseorang atau sebuah departemen dalam organisasi memiliki semua informasi yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah proyek. Pemahaman tersebut biasanya muncul dari berbagai macam sumber. Tetapi tugas memproses informasi tidak diselesaikan hanya dengan mengumpulkan informasi, bagian yang sulit adalah menguraikan dan mendistribusikan informasi yang diperoleh. Teori Informasi Organisasi ini dipengaruhi beberapa hal, yakni:

1. Teori Sistem Umum

Teori sistem umum merupakan pemahaman tentang pengaruh informasi dari lingkungan luar sebuah organisasi dan memahami pengaruh yang dimiliki organisasi terhadap lingkungan

eksternalnya, Weick mengaplikasikan Teori Sistem Umum dalam perkembangan pendekatannya untuk mempelajari mengenai cara organisasi mengelola informasi.

Ketika ada gangguan dalam salah satu bagian sistem maka akan mempengaruhi seluruh sistem. Para ahli teori sistem berargumentasi bahwa ada pola interaksi yang rumit antara bagian-bagian sistem dan dengan memahami interaksi akan membantu memahami sistem keseluruhan.

Pemikiran sistem berguna dalam memahami interelasi yang muncul diantara beragam unit organisasi yang biasanya terbentuk dari berbagai departemen, kelompok kerja, atau tim kerja lainnya. Meskipun unit-unit ini memusatkan perhatian pada tugas-tugas independen, tujuan organisasi sebagai keseluruhan biasanya membutuhkan berbagai dan mengintegrasikan informasi yang setiap kelompok harus mendapatkan solusi atau kesimpulan tertentu. Organisasi bergantung pada informasi yang dikombinasikan sehingga anggota-anggota organisasi dapat membuat penyesuaian yang dibutuhkan dengan maksud mencapai tujuan. Para anggota organisasi mungkin memerlukan informasi tambahan, atau perlu mengirimkan informasi kepada departemen lain atau pihak-pihak lain di dalam organisasi, atau membutuhkan konsultan dari pihak luar untuk mengartikan semua informasi. Jika satu kelompok gagal untuk memahami informasi yang dibutuhkan

dalam memenuhi kewajibannya terhadap penyelesaian proyek, maka untuk meraih tujuan akhir mungkin akan tertunda untuk seluruh organisasi.

Komponen penting dari Teori Sistem Umum dan salah satu dasar untuk mengartikan informasi dalam organisasi adalah umpan balik atau informasi yang diterima oleh sebuah organisasi dan anggotanya. Informasi tersebut dapat bersifat positif dan negatif. Organisasi dan para anggotanya dapat memilih untuk menggunakan informasi untuk mengelola kondisi terbaru dalam organisasi atau dapat memutuskan untuk menginisiasikan beberapa perubahan yang mengarah ke tujuan yang sedang dicoba diraih oleh sistem. Melalui umpan balik inilah unit-unit mampu menentukan jika informasi telah ditransmisikan secara jelas dan memadai untuk meraih tujuan yang diinginkan.

Keputusan organisasi untuk menyediakan umpan balik merefleksikan pilihan selektif yang dibuat oleh kelompok sebagai usaha untuk meraih tujuan. Jika harapan organisasi ingin terus bertahan dan meraih tujuannya maka akan terus terlibat dalam lingkaran umpan balik untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan dan menurunkan ketidakpastian mengenai cara terbaik meraih tujuan.

2. Teori Evolusi Sosiokultur

Teori evolusi sosiokultur membahas mengenai perubahan yang individu lakukan dalam perilaku sosial dan harapan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sosialnya. Menurut Campbell (1965) Teori evolusi sosiokultur merupakan proses dimana organisasi dan anggota-anggotanya beradaptasi dengan lingkungan sekitar.

Weick menerapkan teori evolusi sosiokultural untuk menjelaskan proses yang dilalui untuk menyesuaikan beragam tekanan informasi yang diterima dan beragam. Tekanan tersebut diakibatkan dari informasi yang terlalu banyak atau ambigu.

3. Ekuivokalitas (*Equivocality*)

Ekuivokalitas mengacu pada kerumitan, ketidakpastian, dan kesulitan untuk memprediksi suatu pesan. Dalam organisasi, para anggota perlu membangun atau rencana untuk mengurangi ambiguitas.

Menurut Eric Eisenberg (2007) ekuivokalitas bukanlah suatu masalah tetapi sebagai sesuatu yang sulit. Ekuivokalitas adalah mesin yang memotivasi orang untuk berorganisasi dimana ekuivokalitas dapat membuat tindakan koordinasi terjadi. Ketika anggota-anggota organisasi mengurangi ekuivokalitas, maka anggota organisasi melakukan proses yang mencoba untuk memahami banyak informasi yang diterima organisasi.

Suatu organisasi perlu menganalisis hubungan antara ekuivokalitas informasi, peraturan yang organisasi miliki untuk mengurangi ekuivokalitas dan siklus komunikasi yang seharusnya diterapkan. Jika sebuah informasi memiliki ekuivokalitas yang tinggi, maka organisasi perlu membuat beberapa peraturan untuk menangani ambiguitas. Untuk hasilnya, organisasi seharusnya melakukan banyak siklus komunikasi untuk mengurangi tingkat ekuivokalitas informasi. Organisasi akan meneliti mengenai tingkat ekuivokalitas dari informasi (masukan) yang diterima dan meneruskan apakah organisasi memiliki peraturan yang memadai yang dapat membimbing siklus komunikasi untuk mengurangi ambiguitas. Menurut Weick (1979) ada tiga prinsip dan cara-cara untuk mengurangi ekuivokalitas informasi dalam organisasi, yaitu:

1. Jika informasi mudah dipahami oleh anggota organisasi, lebih banyak aturan (seperti kesuksesan, usaha dan durasi) dapat dilaksanakan. Semakin ekuivokalitas suatu informasi semakin sedikit aturan yang berlaku untuk diterapkan dalam organisasi. Semakin rendah ekuivokalitas informasi, semakin banyak peraturan yang dicapai untuk mengurangi ekuivokalitas informasi dan akan mengurangi jumlah siklus komunikasi yang diperlukan untuk menginterpretasikan informasi.

2. Jika organisasi hanya memiliki sedikit peraturan untuk membantu mengurangi ekuivokalitas, jumlah siklus yang lebih banyak akan diperlukan untuk menyaring ambiguitas. Dalam hal ini, yang perlu diperhatikan adalah satu-satunya yang terlibat dalam ekuivokalitas adalah berkomunikasi dengan orang (personal) yang berwawasan di area yang tepat. Oleh karena itu, semakin banyak siklus pertukaran informasi yang akan terjadi antara pegawai perusahaan dengan teknisi, untuk mengurangi ambiguitas informasi.
3. Semakin banyak siklus yang digunakan untuk mendapatkan informasi tambahan dan membuat penyesuaian, maka semakin banyak ekuivokalitas yang dihilangkan. Weick menyatakan jika sejumlah besar siklus digunakan, kecenderungan ekuivokalitas dapat diturunkan hanya jika beberapa siklus terjadi.

2.2 Konsep Teori Informasi Organisasi

Teori informasi dari Weick terdiri dari sejumlah konsep yang perlu dipahami, yaitu

- a. Lingkungan Informasi

Lingkungan informasi merupakan konsep inti dari pemahaman tentang bagaimana cara organisasi dibentuk dan memproses informasi tersebut. Para anggota organisasi akan dihadapkan ribuan informasi yang dapat diproses dan

diinterpretasikan. Tetapi tidak semua informasi dapat diproses secara menyeluruh oleh organisasi dan anggotanya. Oleh karena itu organisasi dan anggota memiliki tugas untuk menyeleksi informasi yang bermakna atau penting dan memusatkan alat indra untuk memproses semua tanda penting itu. Adanya semua stimulus tersebut dipertimbangkan menjadi lingkungan informasi. Organisasi yang terbentuk dan dapat bertahan karena informasi yang penting untuk pembentukan dan sustainable.

Organisasi memiliki dua tugas primer dengan tujuan untuk sukses mengelola sumber informasi yang beragam, yaitu

1. Organisasi dan anggota harus menginterpretasikan informasi eksternal yang ada dalam lingkungan .
2. Organisasi dan anggota harus mengatur koordinat

b. Peraturan sebagai Pedoman untuk Menganalisis

Menurut Weick (1979) ada dua strategi komunikasi untuk menurunkan ekuivokalitas pada organisasi. Strategi pertama menuntut organisasi menetapkan peraturan untuk mengurangi tingkat ekuivokalitas dari pesan yang masuk dan memilih respon yang tepat terhadap informasi yang diterima. Organisasi mengatur sendiri pusat perhatian untuk mencapai tujuan. Peraturan (*rules*) mengacu pada pedoman perusahaan yang telah terbentuk untuk menganalisis ekuivokalitas pesan serta mengetahui respons terhadap informasi. Strategi kedua adalah organisasi memiliki

peraturan untuk menentukan ekuivokalitas informasi dan mengidentifikasi dengan cara yang tepat dimana anggota harus merespon informasi didapatkan.

Untuk memilih satu siklus informasi, terdapat contoh peraturan yang diberikan oleh Weick, yaitu

- a. Durasi (*duration*) mengacu pada pilihan yang diciptakan oleh organisasi untuk terlibat dalam komunikasi yang dapat diselesaikan sehingga mengurangi keterlambatan dari banyaknya saluran pertanyaan melalui banyak orang yang berbeda;
 - b. Personil (*personnel*) merupakan orang-orang yang ahli dalam bidang tersebut atau berwawasan sebagai kunci sumber daya untuk mengurangi ekuivokalitas.
 - c. Sukses (*succes*) adalah peraturan yang akan diaplikasikan jika rencana komunikasinya yang telah terbukti efektif dan mengurangi ekuivokalitas informasi.
 - d. Usaha (*effort*) merupakan peraturan yang mengarahkan organisasi dalam memiliki strategi komunikasi sebagai usaha yang paling sedikit untuk mengurangi ekuivokalitas.
- c. Siklus untuk Aksi, Merespon dan Menyesuaikan

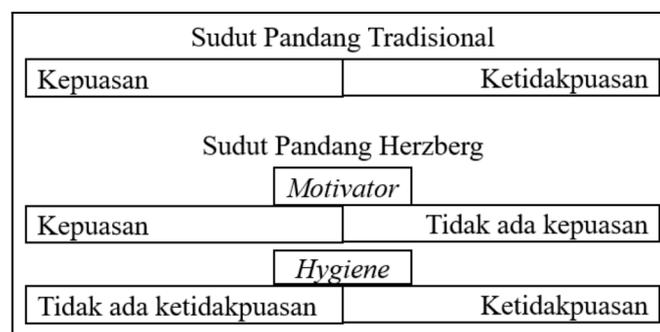
Menurut Herman (2007) semakin ekuivokalitas pesan yang diterima semakin banyak siklus (*cycles*) yang diperlukan untuk mengurangi ekuivokalitas. Siklus perilaku komunikasi digunakan untuk mengurangi ekuivokalitas dengan beberapa tahapan, yaitu:

- Yang pertama, sebuah aksi (*act*) yang mengacu pada pernyataan dan perilaku komunikasi yang digunakan untuk menunjukkan tujuan seseorang untuk mengurangi ambiguitas.
- Yang kedua, respons (*responses*) didefinisikan sebagai reaksi dari aksi.
- Yang ketiga, penyesuaian (*adjustment*) yaitu respons organisasi terhadap ekuivokalitas. Jika respons terhadap aksi telah mengurangi ekuivokalitas pesan, maka sebuah penyesuaian dibuat untuk menunjukkan bahwa informasi telah dipahami. Jika informasi masih ekuivokasi, penyesuaian mungkin terjadi dalam bentuk pertanyaan untuk mengklarifikasi informasi lebih jauh.
- Yang keempat, pola interaksi ganda (*double-interact loops*) mengacu pada siklus komunikasi multipel yang digunakan untuk membantu anggota organisasi dalam mengurangi ekuivokalitas informasi. Weick menggunakan istilah pola interaksi ganda untuk

mendeskrripsikan siklus aksi, respons, dan penyesuain dalam pertukaran informasi.

3. Teori Motivasi Dua Faktor Dari Herzberg

Teori motivasi dua faktor merupakan faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau “pemeliharaan” (Kaswan, 2021 : 143). Mengikuti teori ini, yang dimaksud faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang antara lain pekerjaan, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yakni bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.



Gambar 4. Sudut pandang yang berlawanan antara kepuasan dan ketidakpuasan
Sumber : Robbins dan Judge (2017 : 130)

Berdasarkan pemikiran Frederick Herzberg, lawan dari kepuasan adalah bukan ketidakpuasan yang dipahami sejak dulu. Menghilangkan karakteristik ketidakpuasan dari pekerjaan tidak bertujuan membuat pekerjaan menjadi memuaskan. Seperti yang ditunjukkan pada gambar 4, bagaimana Frederick Herzberg menggambarkan sebuah kesinambungan ganda: Lawan dari “kepuasan” adalah “tidak ada kepuasan” dan lawan dari “ketidakpuasan” adalah “tidak ada ketidakpuasan”. Menurut Frederick Herzberg, faktor-faktor yang mengarahkan pada kepuasan pekerjaan merupakan suatu hal yang terpisah dan berbeda dari faktor-faktor yang mengarahkan pada ketidakpuasan pekerjaan. Oleh karena itu, para manajer yang berupaya menghilangkan faktor-faktor yang dapat menciptakan ketidakpuasan pekerjaan dan menghasilkan kedamaian, tetapi belum tentu memotivasi (Ranjabar, 2021:191).

3.1. Kepuasan Kerja

Menurut Greenberg dan Baron (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap terhadap seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima. Kepuasan kerja digambarkan sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan karyawan terhadap pekerjaannya.

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2010:171), yaitu:

1. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan), kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan yang memberikan kesempatan pada seseorang untuk memenuhi kebutuhannya
2. *Discrepancies* (perbedaan), kepuasan dari suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan. Jika harapan lebih besar dari apa yang diterima, seseorang akan tidak puas. Sebaliknya seseorang akan puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai), kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja seseorang.
4. *Equality* (keadilan), kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil seseorang diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara output dan masukan pekerjaan lainnya.
5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik), kepuasan kerja merupakan sebagian dari sifat pribadi dan faktor genetik dimana perbedaan individu memiliki makna masing-masing untuk menjelaskan kepuasan kerja. Misalnya ada beberapa rekan kerja tau teman terlihat puas terhadap suasana lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Ini disebabkan perbedaan

seorang karyawan mempunyai makna dalam menjelaskan kepuasan kerja terhadap karakteristik lingkungan pekerjaannya.

3.2. Ketidakpuasan Kerja

Ketidakpuasan kerja disebabkan oleh kerja yang secara mental menantang, imbalan yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan sekerja yang mendukung dan kesesuaian kepribadian pekerjaan. Adapun faktor yang mendorong ketidakpuasan kerja (Robbins, 1996 : 181), yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang, dimana karyawan memiliki kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan menawarkan berbagai tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka mengerjakan. Secara mental, karakteristik ini sangat menantang. Pekerjaan yang kurang menantang akan menciptakan kebosanan tetapi jika tantangan tidak bisa dihadapi maka akan menimbulkan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, karyawan akan merasa kesenangan dan kepuasan.
2. Gajaran yang pantas. Persepsi karyawan yaitu memiliki sistem upah dan kebijakan ekonomi yang adil dan sama dengan pengharapannya. Jika upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar pengupahan komunitas, maka kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Tetapi tidak semua orang mengejar uang, banyak orang bersedia menerima baik upah kecil untuk bekerja di

tempat yang diinginkan atau pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang dilakukan dan memakan waktu banyak. Tetapi kunci menysasar upah dengan kepuasan bukan jumlahnya tapi persepsi keadilan. Sama halnya dengan karyawan perusahaan yang mendapatkan kebaikan dan promosi yang adil. Promosi memberikan kesempatan untuk berkembang, tanggung jawab lebih banyak dan status sosial yang meningkat. Oleh karena itu, karyawan yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil maka kemungkinan besar akan mengalami kepuasan kerja.

3. Kondisi kerja yang mendukung. Lingkungan kerja mempengaruhi karyawan, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Karyawan lebih menyukai keadaan sekitarnya yang tidak berbahaya atau merepotkan seperti keadaan ruangan yang terlalu panas atau terlalu remang-remang. Selain itu, karyawan lebih menyukai jarak lokasi bekerja dengan lokasi tempat tinggalnya dekat, fasilitas yang bersih dan relatif modern serta peralatan yang memadai.
4. Rekan sekerja yang mendukung. Karyawan mengisi kebutuhannya dengan berinteraksi atau bersosialisasi. Oleh karena itu, karyawan memiliki rekan kerja yang ramah dan mendukung untuk meningkatkan kepuasan kerja. Selain itu perilaku atasan juga merupakan penentu utama dari kepuasan kerja dimana bila

manager memiliki sifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi karyawan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Keselarasan yang tepat antara kepribadian seorang karyawan dengan penempatan posisi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Jika karyawan yang memiliki kepribadian yang sama dengan pekerjaan yang dipilih maka karyawan akan merasa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Sehingga lebih besar kemungkinan untuk berhasil dalam bekerja dan rasa sukses karena mempunyai andil besar untuk mencapai target pekerjaan.

3.2. Korelasi Kepuasan Kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lainnya dapat bersifat positif dan negatif. Begitupun juga kekuatan hubungan dapat menjadi rentang dari lemah lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menerangkan bahwa manajer dapat mempengaruhi signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo : 2017). Adapun korelasi kepuasan yaitu:

1. Motivasi

Terdapat hubungan positif dan relevan antara motivasi dengan kepuasan kerja karena kepuasan kerja perilaku manajer mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Manajer secara potensial

dapat meningkatkan motivasi kerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2. Keterlibatan kerja

Keterlibatan kerja menunjukkan karyawan secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan kerja mempunyai hubungan moderat dengan kepuasan kerja sehingga manajer didorong untuk memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan agar mendorong keterlibatan kerja karyawan.

3. *Organizational citizenship behavior*

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku karyawan di luar dari apa yang menjadi tugasnya seperti bisik-bisik tentang departemen lain, ekspresi tentang perhatian pribadi atas pekerjaan orang lain, saran untuk perbaikan, melatih orang baru, menghargai semangat, perhatian terhadap kekayaan organisasi dan kehadiran di atas standar yang ditentukan. *Organizational citizenship behavior* banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja.

4. Komitmen organisasional

Komitmen organisasional menggambarkan tingkat karyawan dapat mengidentifikasi organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Manajer disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja

dengan tujuan meningkatkan tingkat komitmen yang lebih tinggi sehingga menghasilkan produktivitas yang baik.

5. Kemangkiran

Kemangkiran menunjukkan terhadap hubungan negatif yang lemah antara kepuasan dengan kemangkiran. Dengan kata lain, jika kepuasan meningkat maka kemangkiran akan menurun. Oleh karena itu, manajer perlu menyadari setiap penurunan signifikan kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

6. Perputaran (*turnover*)

Perputaran mempengaruhi kontinuitas organisasi karena terdapat hubungan negatif moderat antara kepuasan dengan perputaran. Dengan kekuatan hubungan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

7. Perasaan stres

Stres berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, penyakit sakit jantung dan pemeriksaan virus. Penelitian menunjukkan adanya hubungan negatif kuat antara perasaan stres dengan kepuasan kerja. Diharapkan manajer berusaha mengurangi dampak negatif stres dengan memperbaiki kepuasan kerja.

8. Prestasi kerja (*job performance*)

Ada yang mengatakan kepuasan kerja mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan.

D. Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian kualitatif, dibutuhkan sebuah pandangan yang mendasari penelitian agar lebih terarah dan jelas. Oleh karena itu dibutuhkan pemikiran untuk mengembangkan konteks dan konsep penelitian lanjut sehingga dapat dapat memperjelas konteks penelitian, metodologi, serta penggunaan teori dalam penelitian. pemikiran ini digunakan untuk memberikan gambaran penelitian untuk mendapat hasil yang baik. Berdasarkan kajian konsep dan teori yang telah diuraikan sebelumnya, merujuk pada teori yang digunakan pada penelitian ini yaitu teori budaya organisasi, teori informasi organisasi dan teori motivasi dua faktor dari Herzberg. Pada penelitian ini akan membahas mengenai pola komunikasi organisasi sebagai fokus dalam penelitian “Analisis Pola Komunikasi Organisasi Untuk Meningkatkan Motivasi Karyawan Pada CV Kreasi Pisang Indonesia di Makassar”.

Dengan berlandaskan pemikiran ini, peneliti akan menganalisa pola komunikasi yang diterapkan di CV Kreasi Pisang Indonesia dengan tujuan mencari tahu motif apa yang diadaptasi oleh karyawan dalam bekerja dan apa saja faktor pendukung dan penghambat pola komunikasi organisasi.

Fokus penelitian ini adalah menganalisa bagaimana pola komunikasi yang terjadi untuk mengetahui motivasi kerja karyawan dan apa saja faktor dan hambatan dalam meningkatkan motivasi kerja. Dalam analisis penelitian ini menggunakan tiga teori yang berkaitan dengan kajian konsep pada penelitian ini. Pertama, teori budaya organisasi merupakan bagaimana individu mempersepsikan karakteristik budaya perusahaan. Budaya organisasi juga mencakup semua simbol (tindakan, rutinitas, percakapan dan lainnya) dan cara orang-orang menunjukkan berupa simbol. Kedua, teori informasi organisasi merupakan pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan cara anggota-anggota mengambil langkah untuk memahaminya. Ketiga, teori motivasi dua faktor yang merupakan faktor motivasional dan faktor *hygiene* atau pemeliharaan. faktor motivasional adalah hal-hal yang mendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dalam diri seseorang antara lain pekerjaan, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam karir dan pengakuan orang lain. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor *hygiene* atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yakni bersumber dari luar diri yang turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan sehari-hari antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang individu dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan kerjanya, teknik penyeliaan yang diterapkan oleh para penyelia, kebijakan organisasi,

sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Gambar 5. Kerangka Pemikiran

