

**EFEKTIVITAS PENYAMPAIAN INFORMASI DARI ATASAN KEPADA
BAWAHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI
CABANG RANTEPAO**

OLEH:

Gadis Ariesta Doanna Ma'dika



**DEPARTEMEN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023

**EFEKTIVITAS PENYAMPAIAN INFORMASI DARI ATASAN KEPADA
BAWAHAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI BANK BRI CABANG RANTEPAO**

OLEH:

GADIS ARIESTA DOANNA MA'DIKA

E021181306

*Skripsi Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Pada Jurusan
Ilmu Komunikasi Konsentrasi Broadcasting*

**JURUSAN ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS HASANUDDIN**

2023

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : **EFEKTIVITAS PENYAMPAIAN INFORMASI
DARI ATASAN KEPADA BAWAHAN
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK
BRI CABANG RANTEPAO**

Nama Mahasiswa : Gadis Ariesta Doanna Ma'dika

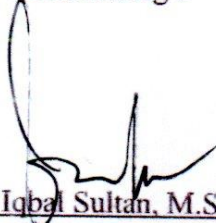
Nomor Induk Mahasiswa : E021181306

Departemen : Ilmu Komunikasi

Makassar, 19 Juni 2023

Menyetujui

Pembimbing I



Dr.M. Iqbal Sultan, M.Si
NIP. 1963121019911031002

Pembimbing II



Dr. Sudirman Karnay, M.Si
NIP. 196410021990021001

Mengetahui

Ketua Departemen Ilmu Komunikasi
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Universitas Hasanuddin



Dr. Sudirman Karnay, M.Si
NIP. 196410021990021001

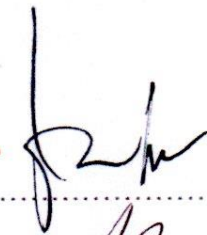
HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI

Telah diterima oleh Tim Evaluasi Skripsi Sarjana Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin untuk memenuhi sebagai syarat – syarat guna memperoleh gelar kesarjanaan dalam jurusan Ilmu Komunikasi Konsentrasi *Broadcasting*.

Makassar, 18 Agustus 2023

TIM EVALUASI

Ketua :Dr. H.M. Iqbal Sultan, M.Si..

(.....)


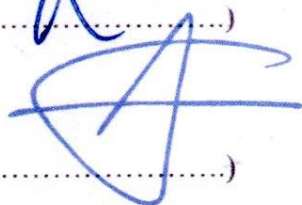
Sekretaris :Sartika Sari Wardanhi DH Phasa, S.Sos, M.I.Kom.

(.....)


Anggota :Dr. Sudirman Karnay, M.Si.

(.....)


:Dr. H. Muh. Akbar, M.Si.

(.....)


PERNYATAAN ORISINALITAS

Saya menyatakan bahwa skripsi komunikasi yang berjudul:

EFEKTIVITAS PENYAMPAIAN INFORMASI DARI ATASAN KEPADA BAWAHAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN BANK BRI CABANG RANTEPAO

Ini sepenuhnya adalah karya sendiri. Tidak ada bagian di dalamnya yang merupakan duplikasi dari karya orang lain dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara – cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Atas pernyataan ini, saya siap menanggung resiko/sanksi yang dijatuhkan kepada saya apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya ini, atau ada klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Makassar, 22 Agustus 2023



Gadis Ariesta Doanna Ma'dika

KATA PENGANTAR

Segala Puji dan Syukur senantiasa dipanjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Efektivitas Penyampaian Informasi Atasan Kepada Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Rantepao”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana pada Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Hasanuddin.

Penyusunan skripsi ini juga dibantu oleh banyak pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih yang begitu besar ingin penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan serta bantuan baik secara moral maupun material. Secara khusus penulis sampaikan terima kasih yang sedalam – dalamnya kepada seluruh Keluarga Besar penulis, kedua orang tua yang sangat penulis sayangi dan kasihi, **Ayahanda Gayos Doa'may Ma'dika** dan **Ibunda Herlina Julianti** yang terus memberikan cinta serta kasih sayang serta selalu memberikan dukungan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan studi sampai saat di titik ini. Tak lupa juga penulis mengucapkan terima kasih kepada saudara saya satu – satunya, kakak saya tercinta **Geraldine Apriceline Ma'dika** atas dukungan dan doa serta tempat penulis bertukar pikiran dalam penyelesaian skripsi ini.

Melalui kesempatan ini juga, penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada:

1. Bapak **Dr. M. Iqbal Sultan, M.Si.** selaku Pembimbing Akademik, Pembimbing I sekaligus Wakil Dekan Bidang Perencanaan, Keuangan, dan Sumber Daya, dan Bapak **Drs. Sudirman Karnay, M.Si** selaku Pembimbing II sekaligus Ketua Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

2. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Hasanuddin atas ilmu, bimbingan, arahan serta dukungan yang telah diberikan sejak awal penulis berkuliah hingga saat ini.
3. Seluruh Staf Administrasi Jurusan Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
4. Ibu Martina Lisu Pagatiku selaku Kepala Unit Kantor Bank BRI Unit kerja Tikunna Malenong yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktu untuk memberikan informasi kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Staf dan Karyawan Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong, Ibu **Novrike Anggreyni Roring**, Bapak **Wira Kondorura**, Bapak **Merson**, Ibu **Abriyanti**, Bapak **Suwandi**, Bapak **Fadli Nurdin**, Ibu **Delia Apriani Pakila**, Ibu **Vita Sari Salongrante**, Ibu **Geraldine Apriceline Ma'dika**, Bapak **Evendi Kabanga**, Bapak **Irwan Abdul Muis**, dan Bapak **Samuel Sudi** atas partisipasi serta kerjasamanya.
6. Teman – teman di Jurusan Ilmu Komunikasi Angkatan 2018, **Altocumulus**, yang telah memberikan penulis banyak kenangan, pengalaman, ilmu, serta dukungan sejak tahun 2018 hingga sekarang.
7. Teman – teman **Korps Mahasiswa Ilmu Komunikasi (KOSMIK)** Universitas Hasanuddin sebagai wadah bagi penulis untuk belajar dan saling bertukar ilmu.
8. Sahabat dan teman seperjuangan yang saya kasihi, kak Mitha, Merry, Merchi, Sherine, Clara, Erizal, Joy, Aldo, Kak Yobel, Mas Indra, Appang, Salman, Maldy, Fayed, Fira, Fara, dan yang telah banyak membantu penulis serta menjadi penyemangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman – teman **D'B3 VOICE FISIP UNHAS** yang telah menginspirasi serta memberi penulis banyak kenangan, canda tawa dan ilmu yang berharga.

10. Teman – Teman **KKN 106 Torut I** yang turut menemani penulis menyelesaikan skripsi ini dengan banyak kenangan yang menyenangkan.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kesalahan dalam skripsi ini yang disengaja maupun tidak sengaja oleh penulis. Kritik serta saran yang membangun sangat penulis perlukan demi mencapai hal – hal yang lebih baik lagi. Akhirnya, harapan penulis bahwa kiranya skripsi ini dapat menginspirasi serta bermanfaat bagi khalayak umum dan bagi penelitian baru kedepannya.

Makassar, 19 Juni 2023

Gadis Ariesta Doanna Ma'dika

ABSTRAK

GADIS ARIESTADOANNA M. *Efektivitas Penyampaian Informasi Atasan Kepada Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Rantepao* (Dibimbing oleh Dr.M. Iqbal Sultan, M.Si dan Dr. Sudirman Karnay, M.Si.)

Tujuan penelitian ini adalah: (1) untuk mengetahui efektivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong; (2) untuk mengetahui hambatan dalam penyampaian informasi atasan kepada bawahan di Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong.

Penelitian ini dilaksanakan di Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong yang beralamat di Jalan Poros Rantepao – Makale, Tallulolo, Kec. Kesu, Kabupaten Toraja Utara, Sulawesi Selatan dan berlangsung selama dua bulan yaitu pada bulan Oktober 2022 sampai dengan November 2022. Responden penelitian ini ditentukan secara *purposive sampling* berdasarkan kriteria – kriteria tertentu. Tipe penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif.

Data dikumpulkan dengan menggunakan metode pengumpulan data melalui observasi, wawancara dengan pihak – pihak terkait, dan dokumen yang dianalisis. Data yang sudah diperoleh kemudian dianalisis secara kualitatif yaitu dengan mendeskripsikan atau menggambarkan hasil penelitian melalui wawancara dengan informan yang telah ditentukan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penilaian atasan dan bawahan terhadap indikator yang telah ditetapkan sebagai tolak ukur efektivitas komunikasi dapat disimpulkan bahwa komunikasi atasan dan bawahan Kantor Bank BRI Cabang Rantepao Unit Kerja Tikunna Malenong telah berlangsung secara efektif dilihat dari segi pemahaman, kesenangan, mempengaruhi sikap, memperbaiki hubungan, serta tindakan pada atasan dan bawahan selama proses komunikasi berlangsung. Hambatan komunikasi yang terjadi antara lain adanya gangguan teknis dan hambatan persepsi. Hambatan komunikasi secara keseluruhan lebih sering dialami oleh bawahan dibandingkan atasan.

Kata Kunci: Efektivitas, Penyampaian Informasi, Kinerja

ABSTRACT

GADIS ARIESTA DOANNA.M. Effectiveness of Submission of Information from Superiors to Subordinates on Employee Performance at Bank BRI Rantepao Branch (Supervised by Dr.M.Iqbal Sultan, M.Si and Dr. Sudirman Karnay, M.Si.)

The purpose of this study are: (1) to find out the effectiveness of conveying information from superiors to subordinates Bank BRI Office of Tikunna Malenong Work Unit; (2) to find out the obstacles in conveying superior information to subordinates at the Bank BRI office of Tikunna Malenong Work Unit.

This research was conducted at The Bank BRI office of Tikunna Malenong Work Unit which is located at Jalan Poros Rantepao-Makale, Tallulolo, Kec. Kesu, North Toraja Regency, South Sulawesi. And lasts for two month, from October 2022 until November 2022. This type of research is descriptive qualitative. Data was collected using data collection methods through observation, interview with related parties, and document analyzed.

The data that has been obtained then get analyzed qualitatively, namely by describing or describing the result of the research through interviews with predetermined subordinates assessment of this study indicate that have been set as benchmark for communication effectiveness, it can be concluded that communication between superiors and subordinates at the Bank BRI Rantepao Branch, Tikunna Malenong Work Unit has taken place effectively in terms of understanding, enjoyment, influencing attitudes, improving the relationships, and actions on superior and subordinates during the communication process. Communication barriers that occur include technical problems and a perception barriers. Overall communication barriers are experienced more often by the subordinates than the superios.

Keyword: Effectiveness, Submit Information, Peformance

DAFTAR ISI

HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENERIMAAN TIM EVALUASI	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	7
E. Kerangka Konseptual.....	7
F. Definisi Operasional	10
G. Metode Penelitian	11
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Komunikasi.....	15
1. Pengertian Komunikasi.....	15
2. Proses Komunikasi	17
3. Komponen Komunikasi	19
4. Model Komunikasi	23
5. Fungsi Komunikasi.....	26
6. Tujuan Komunikasi.....	27
B. Komunikasi Organisasi.....	28
1. Pengertian Komunikasi Organisasi	28
2. Klasifikasi Kelompok dan Karakteristik Komunikasinya	32
3. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi.....	34
C. Efektivitas Komunikasi.....	36
D. Gaya Kepemimpinan	40
1. Definisi Kepemimpinan	40
2. Macam – macam Gaya Kepemimpinan	40
3. Teori Empat Sistem.....	44
E. Kinerja Karyawan.....	47
F. Hambatan Komunikasi	48

G. Komunikasi Atasan Bawahan	51
H. Pola Komunikasi.....	58
BAB III GAMBARAN UMUM LOKASI PENELITIAN.....	61
A. Sejarah Umum Lokasi Penelitian.....	61
B. Visi dan Misi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk	64
C. Struktur Organisasi Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong	65
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	68
A. Hasil Penelitian.....	68
1. Efektivitas Penyampaian Informasi dari Atasan Kepada Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Bank BRI Cabang Rantepao Unit Kerja Tikunna Malenong.....	69
2. Hambatan Komunikasi yang dialami oleh Atasan dan Bawahan Kantor Bank BRI Cabang Rantepao Unit Kerja Tikunna Malenong.	76
B. Pembahasan	78
1. Efektivitas Penyampaian Informasi dari Atasan Kepada Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BRI Cabang Rantepao Unit Kerja Tikunna Malenong.....	78
2. Hambatan Komunikasi Yang Dialami Oleh Atasan dan Bawahan Di Kantor Bank BRI Cabang Rantepao Unit Kerja Tikunna Malenong.	83
BAB V PENUTUP	85
A. Kesimpulan.....	85
B. Saran.....	85
DAFTAR PUSTAKA	87
LAMPIRAN	89

DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Struktur Organisasi Bank BRI Unit Kerja Rantelemo	65
Tabel 3. 2 Daftar Jabatan Beserta Gambaran Tugas.....	67

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual.....	10
Gambar 2. 1 Proses Komunikasi.....	19
Gambar 2. 2 Model Komunikasi Linear	24
Gambar 2. 3 Model Komunikasi Interaksional	25

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Berkomunikasi dapat menciptakan suatu hubungan diantara manusia yang satu dengan yang lainnya, baik dalam kehidupan sehari – hari di rumah tangga, di tempat bekerja, di pasar, dalam lingkungan masyarakat atau di manapun manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidak bisa dihindari, begitu pula dalam suatu organisasi. Dengan komunikasi yang baik, suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi organisasi dapat berakibat buruk.

Contoh sederhananya dalam suatu sekolah, ketika pimpinan atau kepala sekolah tidak memberikan informasi yang jelas kepada guru – guru mengenai kapan kegiatan belajar mengajar akan dimulai serta bidang apa yang harus diajarkan oleh masing – masing guru, maka besar kemungkinan akan terjadi kegaduhan dan proses belajar mengajar akan terhambat, hal ini menjadikan sekolah tidak dapat menjalankan fungsi sebagaimana mestinya. Akibat kesalahpahaman komunikasi tadi sudah memberikan efek yang besar bagi sekolah tersebut. Pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi perlu diperhatikan oleh pihak pengelola agar dapat membantu dalam melaksanakan tugasnya masing – masing.

Hal ini juga tidak berbeda jauh dengan organisasi dalam dunia perkantoran ataupun sejenisnya. Adapun pengalaman yang dirasakan oleh karyawan yang kesulitan untuk melakukan komunikasi baik bersama atasan, bawahan maupun rekan kerja. Hal ini pun berdampak terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan. Dalam menyelesaikan suatu pekerjaan manusia tentu membutuhkan

bantuan orang lain dalam menunjang pekerjaannya, jika terjadi kesalahan dalam komunikasi maka akan fatal akibatnya serta memberikan dampak yang buruk bagi perusahaan. Menurut Jalaluddin Rakhmat (2008), “Komunikasi menyentuh segala aspek kehidupan kita, sebuah penelitian mengungkapkan bahwa 70% waktu kita dalam keadaan sadar atau bangun digunakan untuk berkomunikasi”. Komunikasi menentukan kualitas hidup kita. Kutipan di atas ini memberikan penegasan bahwa komunikasi menjadi ciri yang melekat dalam kehidupan manusia. Pada dasarnya setiap manusia pasti akan hidup secara berkelompok di manapun mereka berada dan menetap, baik di lingkungan masyarakat maupun dalam lingkungan kerja.

Pentingnya komunikasi dalam kehidupan manusia memang sudah tidak dapat dipungkiri, demi menghindari kesalahpahaman antar sesama karyawan, banyak diantara mereka yang memegang prinsip “diam itu emas” padahal sebagaimana kita ketahui bahwa permasalahan yang timbul dalam dunia kerja cukup banyak sehingga harus diselesaikan dengan komunikasi yang baik agar tidak terjadi kesalahpahaman, karena permasalahan yang timbul tidak dapat diselesaikan jika tidak dibicarakan untuk mencari solusinya, sehingga besar pula kemungkinan hal tersebut akan memperkeruh keadaan dalam dunia kerja. Komunikasi yang efektif juga butuh keterampilan khusus didalamnya, karena tidak semua manusia dapat melakukan komunikasi secara efektif dengan baik dan benar. Kemampuan mengembangkan komunikasi merupakan salah satu keterampilan yang amat diperlukan untuk pengembangan diri kita baik sebagai pemimpin maupun sebagai anggota sebuah tim. Paling tidak kita harus menguasai empat keterampilan dasar berkomunikasi yaitu menulis, membaca (bahasa tulisan), mendengar dan berbicara (bahasa lisan), sehingga hampir setiap saat kita menghabiskan waktu untuk mengerjakan setidaknya salah satu dari keempat hal itu. Kemampuan untuk menguasai keterampilan dasar komunikasi dengan baik mutlak kita perlukan demi

efektifitas dan keberhasilan kita. Komunikasi juga merupakan sarana untuk mengadakan koordinasi antara berbagai subsistem dalam perkantoran. Ada dua model komunikasi dalam rangka meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan perkantoran, komunikasi yang bersifat koordinasi, yaitu proses komunikasi yang dibangun untuk merekatkan bagian-bagian (subsistem) dalam perkantoran, dan komunikasi yang bersifat interaksi, yaitu proses pertukaran informasi yang berkesinambungan, pertukaran pendapat dan sikap yang dapat dipakai sebagai dasar penyesuaian di antara sub-sub sistem dalam perkantoran, maupun antara perkantoran dengan mitra kerja. Komunikasi organisasi dikatakan sebagai suatu sistem karena didalam proses komunikasi organisasi akan melibatkan para pimpinan atau atasan dan para pegawai yang saling berinteraksi dan mengadakan komunikasi yang berjenjang yaitu komunikasi dari atasan kebawah dan komunikasi dari bawahan keatas atau komunikasi antar bawahan.

Dalam suatu organisasi jenis komunikasi yang diyakini paling efektif untuk merubah sikap dan perilaku individu adalah komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah proses pertukaran informasi diantara seseorang dengan individu lainnya atau biasanya diantara dua orang yang dapat langsung diketahui umpan balik yang akan diberikan. Karena itu, komunikasi interpersonal yang terjalin antara pimpinan bawahan dalam organisasi dapat dikategorikan efektif. Aktivitaskomunikasi di perkantoran senantiasa disertai dengan tujuan yang ingin dicapai bersama dalam suatu kelompok ataupun masyarakat. Budaya komunikasi dan dalam konteks komunikasi organisasi harus dilihat dari berbagai sisi.

Sisi pertama adalah komunikasi antara atasan kepada bawahan, sisi kedua antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya, dan sisi ketiga antara karyawan kepada atasan. Mengenai hal komunikasi interpersonal yang terjadi antara atasan dan bawahan, bawahan dengan atasan serta bawahan dan bawahan, apabila

kompetensi komunikasi tercipta dengan baik serta mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya disertai dengan disiplin yang tinggi, maka tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) pun menjadi semakin baik. Dan sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan dan sebagainya dapat berdampak pada hasil kerja yang kurang maksimal. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja. Peningkatan kinerja karyawan secara perorangan akan mendorong sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan dengan tuntasnya setiap pekerjaan yang berkualitas dan terwujudnya karyawan-karyawan yang berdisiplin tinggi.

Dalam membangun komunikasi yang efektif juga diperlukan hal – hal seperti usaha untuk benar – benar memahami individu lain, kemampuan memenuhi komitmen, kemampuan untuk menjelaskan tujuan yang ingin dicapai, kemampuan mengakui kesalahan, dan kemampuan memperlihatkan integritas. Tidak semua manusia dapat berkomunikasi secara efektif, sehingga bisa saja dalam suatu organisasi tidak timbul semangat kerja karena tidak terciptanya lingkungan kerja yang dinamis dan harmonis, baik diantara sesama rekan kerja serta atasan dan bawahan. Masalah umum yang kerap kali terjadi adalah kesalahpahaman (*miss communication*) dalam pertukaran informasi, hal tersebut dikarenakan kurang adanya keterampilan seorang pegawai dalam memilih kata-kata, intonasi suara dan kesalahan komunikasi lainnya, sehingga kesalahan komunikasi dapat berakibat fatal, baik komunikasi dengan atasan, bawahan maupun rekan kerja sehingga dalam hal ini sangat diperlukannya komunikasi interpersonal yang efektif antara atasan dengan bawahan untuk meningkatkan produktivitas para karyawan dalam bekerja.

Perkembangan industri saat ini khususnya dibidang pelayanan perbankan juga telah berkembang pesat, bentuk pelayanan secara digital pun kian diminati oleh masyarakat. Selain lebih mudah dan praktis, ada beragam bentuk pelayanan menarik yang ditawarkan sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan. Meski begitu, pelayanan perbankan secara konvensional juga masih diterapkan, hal ini dilakukan agar pelayanan yang diberikan dapat merangkul seluruh lapisan masyarakat hingga ke pelosok daerah yang jauh dari pusat kota serta tidak menggunakan teknologi canggih seperti smartphone dan internet. Namun, dalam pelaksanaan pelayanan secara konvensional kerap kali kita jumpai nasabah dalam suatu bank tertentu yang merasa kurang puas akan pelayanan yang diberikan, tentu saja hal ini tidak terjadi begitu saja, ada beberapa faktor yang dapat menjadi penyebab, diantaranya tingkat stres ketika menghadapi tugas yang diberikan, kurangnya rasa aman dan nyaman ketika

berada di lingkungan kerja, tuntutan pekerjaan yang cukup menekan mental karyawan,, kurangnya koordinasi yang baik antara pihak atasan dan bawahan, serta hambatan – hambatan lainnya.

Oleh karena itu, berangkat dari permasalahan pada penjelasan diatas, penulis ingin meneliti Kantor Bank BRI Cabang Rantepao (dalam hal ini Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong) yang merupakan salah satu bank milik pemerintah terbesar di Indonesia. Bank BRI terkenal dengan semboynya yaitu “Melayani Dengan Setulus Hati”. Tentu saja dengan semboyan tadi masyarakat pun berharap bahwa pelayanan dan jasa lainnya yang diberikan dapat memenuhi harapan nasabah setia mereka. Namun, hal ini bisa saja berubah ketika pelayanan yang diberikan tidak maksimal, hal ini akan sangat mempengaruhi citra Bank BRI dan juga segenap karyawan Bank BRI.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana efektivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong?
2. Hambatan apa saja yang terjadi dalam penyampaian informasi antara atasan dan bawahan di Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui efektivitas penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong.
2. Untuk mengetahui hambatan dalam penyampaian informasi atasan kepada bawahan di Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong.

D. Manfaat Penelitian

1. Kegunaan Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna dan menambah pengetahuan ilmu komunikasi, khususnya komunikasi dalam dunia kerja dan sebagai perbandingan bagi peneliti selanjutnya.

2. Kegunaan Praktis

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi tentang pentingnya komunikasi dan juga menambah wawasan masyarakat yang akan terjun langsung ke dalam dunia kerja di kemudian hari.

E. Kerangka Konseptual

Komunikasi Ke Bawah

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan sebuah hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi social dengan sesama dalam kelompok masyarakat. Dalam organisasi atau perusahaan selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup perusahaan, yang terdiri dari pimpinan dan bawahan/karyawan.

Diantara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah, baik cita-cita pribadi maupun kelompok untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan. Komunikasi tersebut meliputi komunikasi interpersonal.

Komunikasi interpersonal adalah transaksi antara individu dengan lingkungan sekitarnya, yang meliputi orang lain seperti teman, keluarga, anak, rekan kerja dan bahkan orang asing. Dalam lingkup organisasi, komunikasi interpersonal menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Tujuan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan. Pesan – pesan yang diterima oleh bawahan tidaklah semuanya diterima begitu saja, mereka menyaring kembali informasi apa saja yang dibutuhkan.

Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh beragam faktor diantaranya perbedaan pendapat diantara sesama karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi, dan rasa kurang percaya kepada atasan ataupun supervisor. Menurut Mellinger, karyawan yang kurang percaya kepada atasan bisa saja menolak atau memblok pesan yang disampaikan. Hasil studi Tompkin (Goldhaber; 1986) mengenai komunikasi ke bawah menyimpulkan bahwa :

- a. Kebanyakan karyawan tidak menerima informasi dari organisasinya.
- b. Kebutuhan informasi yang utama bagi karyawan mencakup informasi yang banyak berhubungan dengan pekerjaannya dan informasi tentang pembuatan keputusan.
- c. Sumber – sumber informasi terbaik adalah orang yang terdekat dengan karyawan dan karyawan yang dianggap paling buruk cenderung dihindari. Kebutuhan yang dianggap penting adalah mendapatkan lebih banyak informasi terkait pekerjaan langsung dari supervisor atau atasan dengan tingkat yang sama serta informasi terkait perusahaan atau organisasi dari pimpinan tingkat atas.
- d. Informasi pimpinan yang paling atas lebih rendah kualitasnya daripada sumber informasi lainnya.

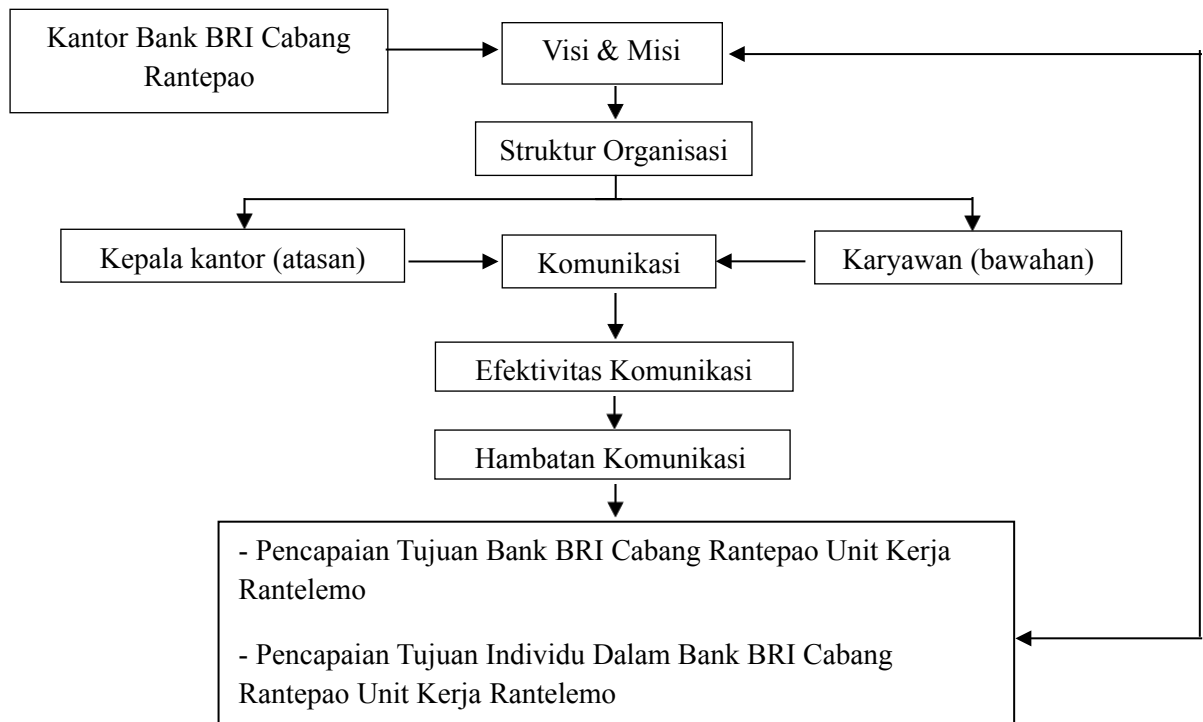
Suatu proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor penting dalam mewujudkan suatu organisasi yang efektif, semua ini bergantung kembali kepada hubungan atasan dan bawahan yang dapat dibangun atas kepercayaan ataupun suasana organisasi yang positif. Untuk mencapai hal tersebut perlu dikembangkan rasa kepercayaan dan keterbukaan oleh kedua pihak.

Komunikasi efektif dapat tercapai apabila penerima pesan merasa tidak terancam, komunikasi tersebut dianggap tidak memojokkan, tidak mencemaskan, memprihatinkan, ataupun membahayakan. Dalam komunikasi efektif, penerima pesan merasa mendapat dukungan yang memberikan ketenangan sehingga komunikasi tersebut dianggap komunikasi suportif (*supportive communication*). Bila pihak atasan melakukan komunikasi suportif, menurut Gibb mereka cenderung didengar dan dimengerti, distorsi informasi sangat minimal karena perasaan dan hati penerima pesan tidak mengalami kecemasan dan ketakutan. Komunikasi ini selain efektif dan efisien, juga memberikan kepuasan.

Menurut Gilmer (1987 ; 117), komunikasi yang terjadi dalam organisasi juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi bawahannya sangat berkesan dalam menciptakan rasa puas terhadap pekerjaan.

Efektivitas komunikasi yang tinggi dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan maupun pencapaian tujuan individu dalam perusahaan, namun sebaliknya jika tingkat efektivitas komunikasi rendah akan menghambat laju pencapaian tujuan perusahaan.

Berikut penjelasan yang digambarkan dalam bentuk kerangka konseptual:



Gambar 1. 1 Kerangka Konseptual

F. Definisi Operasional

1. **Efektivitas Komunikasi** adalah suatu proses penyampaian pesan kepada komunikan melalui media dan dapat memahami maksud dari pesan tersebut serta menimbulkan *feedback* agar komunikasi dapat berjalan dengan baik.
2. **Hambatan Komunikasi** adalah gejala atau gangguan yang dapat menghalangi proses penyampaian pesan.
3. **Atasan** adalah Pimpinan/Kepala Unit
4. **Bawahan** adalah karyawan (orang yang berada di bawah perintah)
5. **Struktur Organisasi** adalah susunan dan hubungan antara tiap bagian dan posisi yang ada pada suatu organisasi serta menjadi arah bagi perusahaan dalam menjalankan suatu kegiatan operasional untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan diinginkan.

6. **Komunikasi Organisasi** adalah hubungan timbal balik antarindividu dalam konteks organisasi yakni terdapat jaringan pesan antara satu dengan yang lain, serta adanya saling ketergantungan antara anggota dalam organisasi tersebut.
7. **Kantor Bank BRI Cabang Rantepao** adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia. Bank Rakyat Indonesia (BRI) didirikan di Purwokerto, Jawa Tengah oleh Raden Bei Aria Wirjaatmadja tanggal 16 Desember 1895.

G. Metode Penelitian

1. Waktu dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dari bulan Oktober – Mei 2023 dan berlokasi di Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong.

2. Tipe Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan Kualitatif dan menggunakan tipe deskriptif. Metode penelitian ini digunakan untuk mengetahui serta menganalisa apakah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan pada Kantor Bank BRI Unit Kerja Tikunna Malenong berjalan secara efektif. Pendekatan ini juga nantinya akan digunakan untuk menggali informasi yang lebih mendalam terkait efektivitas penyampaian informasi antara atasan kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Data yang diperoleh akan dianalisis dan dikaji dengan menggunakan analisis deskriptif, yaitu dengan menggambarkan keadaan suatu objek secara nyata tanpa dilebih - lebihkan serta fakta - fakta yang ditemukan di lapangan dalam suatu uraian kalimat berdasarkan keterangan dari pihak - pihak yang berhubungan langsung dengan penelitian ini. Hasil analisis tersebut kemudian diinterpretasikan guna memberikan gambaran yang jelas terhadap

permasalahan yang diajukan

3. Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian Kualitatif, sumber data dipilih dan disesuaikan dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data Pengamatan (Observasi), Wawancara, dan Dokumentasi. Ketiga metode ini merupakan ciri khas dari metode penelitian Kualitatif. Menurut Bogdan dan Biklen (1982; 2) “Qualitative research and those that most embody the characteristics we just touched upon are participants observation and indepth interviewing. Metode - metode yang digunakan dalam penelitian tadi dapat diuraikan sebagai berikut:

- Observasi

Metode ini dilakukan dengan cara mengamati secara langsung tentang kondisi di lapangan, baik yang berupa keadaan fisik maupun perilaku yang terjadi selama berlangsungnya penelitian. Pengamatan dan pencatatan dilakukan secara sistematis terhadap fenomena yang diteliti. Pengamatan dilakukan untuk mengumpulkan data yang melibatkan interaksi sosial antara peneliti dengan objek penelitian maupun informan secara sistematis dan berinteraksi secara timbal balik. Pencatatan terhadap setiap permasalahan yang berkaitan dengan hasil observasi dilakukan agar diperoleh data penelitian yang lebih tepat.

- Wawancara

Teknik pengumpulan data ini digunakan untuk mendapatkan informasi dengan cara mengajukan pertanyaan secara langsung kepada informan. Wawancara dalam penelitian ini merupakan proses interaksi komunikasi antara peneliti dengan subjek penelitian, informan, maupun informan yang menjadi kunci penelitian dengan cara melakukan tanya jawab secara

langsung untuk memperoleh data dan informasi. Peneliti melakukan wawancara mendalam ini secara bebas terkontrol, sehingga data yang diperoleh adalah data yang luas dan mendalam. Walaupun draft wawancara yang telah ditentukan sebelumnya akan digunakan untuk wawancara ini, namun dalam pelaksanaannya wawancara akan dibuat bervariasi dan disesuaikan dengan situasi yang ada sehingga tidak terkesan kaku.

- Dokumentasi

Pengumpulan data melalui teknik ini digunakan untuk melengkapi hasil data yang diperoleh melalui wawancara dan observasi. Dokumentasi ini diharapkan dapat memenuhi data yang diperlukan sehingga benar - benar valid. Dokumen yang dapat dijadikan sumber antara lain laporan penelitian, literatur dan buku - buku yang relevan dengan penelitian, internet dan data tertulis lainnya.

4. Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini dilakukan secara *Purposive Sampling*, yakni menentukan sendiri subjek secara sengaja. Karakteristik subjek (informan) yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- Masa Kerja Minimal 1 – 2 tahun

Pembatasan ini didasarkan atas pertimbangan bahwa dalam jangka waktu tersebut karyawan dianggap telah memiliki pengalaman kerja yang cukup serta telah mengenal karakteristik perusahaan.

- Kepala Kantor

Peneliti memilih Kepala Kantor sebagai informan karena Kepala Kantor merupakan pemegang jabatan tertinggi dan membawahi langsung lingkup Kantor Unit Tikunna Malenong.

- Karyawan Unit Kerja Tikunna Malenong

Peneliti menentukan Kantor Unit Kerja Tikunna Malenong untuk mewakili Kantor Bank BRI Cabang Rantepao dan Kantor Unit lainnya karena jumlah karyawan yang dirasa telah memenuhi jumlah informan yang dibutuhkan.

5. Teknik Analisis Data

Setelah mengadakan penelitian lapangan, maka data yang didapatkan dari studi lapangan dikumpulkan untuk kemudian dianalisis. Karena penelitian ini sifatnya deskriptif maka teknik analisa data yang relevan adalah kualitatif. Teknik pengelolaan data dan analisis data dilakukan secara bersamaan pada proses penelitian, dimulai dengan menilai data – data yang diperoleh melalui hasil observasi dan wawancara yang ditulis dan dikumpulkan untuk selanjutnya dipelajari, ditelaah, dan di tata secara sistematis khususnya dalam memberikan gambaran secermat mungkin mengenai permasalahan yang menjadi topik penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Komunikasi atau communication berasal dari Bahasa Latin communis yang berarti ‘sama’. Communico, communication, atau communicare yang berarti membuat sama (make to common). Secara sederhana komunikasi dapat terjadi apabila ada kesamaan antara penyampaian pesan dan orang yang menerima pesan. Oleh sebab itu, komunikasi bergantung pada kemampuan kita untuk dapat memahami satu dengan yang lainnya (communication depends on our ability to understand one another).

Manusia berkomunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalaman. Bentuk umum komunikasi manusia termasuk bahasa sinyal, bicara, tulisan, gerakan, dan penyiaran. Komunikasi dapat berupa interaktif, komunikasi transaktif, komunikasi bertujuan, atau komunikasi tak bertujuan. Walaupun komunikasi sudah dipelajari sejak lama, namun topik ini menjadi penting khususnya pada abad 20 karena pertumbuhan komunikasi digambarkan sebagai “penemuan yang revolusioner”, hal ini dikarenakan peningkatan teknologi yang pesat seperti radio, televisi, telepon, satelit dan jaringan komputer seiring dengan industrialisasi bidang usaha yang besar dan politik yang mendunia.

Manusia berkomunikasi untuk membagi pengetahuan dan pengalaman. Bentuk umum komunikasi manusia termasuk bahasa sinyal, bicara, tulisan, gerakan, dan penyiaran. Komunikasi dapat berupa interaktif, komunikasi transaktif, komunikasi bertujuan, atau komunikasi tak bertujuan. Walaupun komunikasi sudah dipelajari sejak lama, namun topik ini menjadi penting khususnya pada abad 20

karena pertumbuhan komunikasi digambarkan sebagai “penemuan yang revolusioner”, hal ini dikarenakan peningkatan teknologi yang pesat seperti radio, televisi, telepon, satelit dan jaringan komputer seiring dengan industrialisasi bidang usaha yang besar dan politik yang mendunia.

Harold Laswell dalam karyanya *Structure and Function of Communication in Society* (Effendy, 2000:10), mengatakan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh komunikator kepada komunikan melalui media yang menimbulkan efek tertentu, (*Who Says What in Which Channel With What Effect*). Jadi unsur – unsur yang terdapat dalam komunikasi menurut paradigma Laswell ada lima, yaitu :

1. Komunikator (communicator, source, sender)
2. Pesan (message)
3. Media (channel, media)
4. Komunikan (communican, communicate, receiver, recipient)
5. Efek (effect, impact, influence)

Sebuah definisi yang dibuat oleh kelompok sarjana komunikasi (Cangara, 2001:19) yang mengkhususkan pada studi komunikasi antarmanusia (*human communication*) mengatakan bahwa :

“Komunikasi adalah suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan (1) membangun hubungan antar sesama manusia; (2) melalui pertukaran informasi; (3) untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain; serta (4) berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.”

Everett M. Rogers (Cangara, 2007:20) seorang pakar Sosiologi Pedesaan Amerika yang telah banyak memberi perhatian pada studi riset komunikasi, khususnya dalam hal penyebaran inovasi membuat definisi bahwa komunikasi adalah proses yaitu suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan tujuan untuk mengubah

tingkah laku mereka. Seorang ahli lain yaitu Shannon dan Weaver (Cangara, 2007:20) berpendapat bahwa :

“Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling berpengaruh dan mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi baik itu menggunakan Bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi wajah, lukisan seni, dan teknologi”

Dari beberapa pengertian komunikasi diatas, maka dapat kita pahami bahwa komunikasi antarmanusia hanya dapat terjadi apabila seseorang menyampaikan pesan kepada orang lain dengan tujuan tertentu, artinya komunikasi hanya bisa terjadi kalau didukung oleh adanya sumber pesan (komunikator), pesan (message), media (channel), penerima (komunikan), dan umpan balik) feedback).

2. Proses Komunikasi

Proses komunikasi pada hakikatnya adalah proses penyampaian pikiran atau perasaan oleh seseorang (komunikator) kepada orang lain (komunikan). Pikiran tadi dapat berupa gagasan, informasi, opini dan lain – lain yang muncul dari pihak komunikator. Perasaan bisa berupa keyakinan, perasaan ragu, khawatir, marah, keberanian, gairah, dan sebagainya. Adapun unsur – unsur yang terlibat dalam proses komunikasi sebagai berikut :

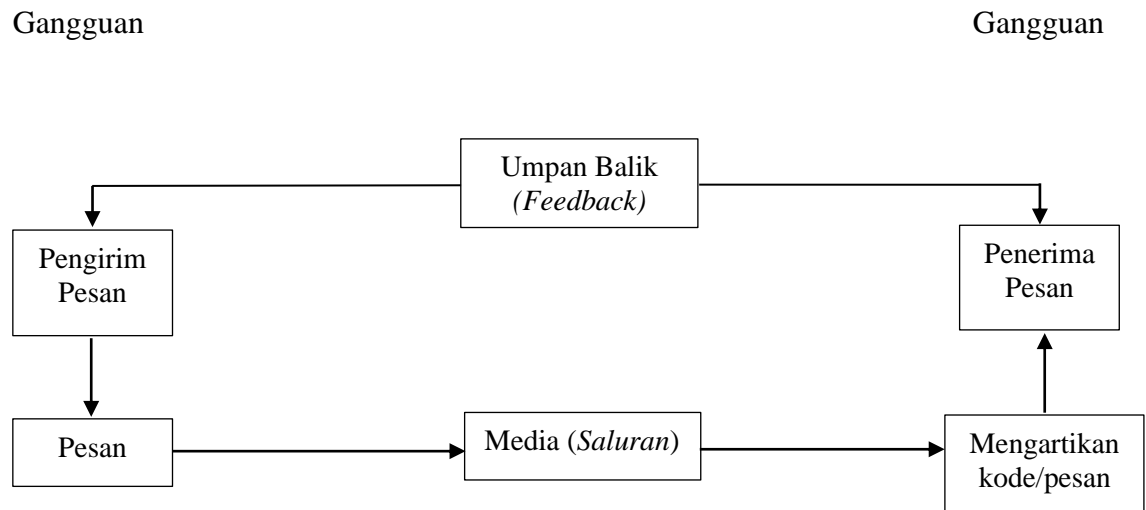
- Sender (komunikator), yang menyampaikan pesan kepada seseorang atau sejumlah orang.
- Encoding (penyandian), yaitu proses pengalihan pikiran kedalam bentuk lambang.
- Message (pesan), merupakan seperangkat lambang bermakna yang disampaikan oleh komunikator.
- Media (saluran), yaitu sebagai wadah penyampaian pesan dari komunikator ke komunikan.

- Decoding (pengawasandian), yaitu proses komunikasi menetapkan makna pada lambang yang disampaikan oleh komunikator.
- Receiver, yakni proses komunikasi menerima pesan dari komunikator.
- Response (tanggapan), yaitu seperangkat reaksi pada komunikasi setelah diterpa pesan.
- Feedback (umpan balik), yaitu tanggapan komunikasi apabila pesan dari komunikator tersampaikan.
- Noise, yaitu gangguan yang terjadi dalam proses penyampaian pesan akibat diterimanya pesan lain dari komunikasi yang berbeda dengan pesan yang disampaikan oleh komunikator kepadanya.

Agar komunikasi efektif, proses penyandian oleh komunikator harus bertautan dengan proses pengawasandian oleh komunikasi. Wilbur Schramm melihat pesan sebagai tanda esensial yang perlu dikenal oleh komunikasi. Semakin tumpang tindih bidang pengalaman (Field of experience) komunikator dengan bidang pengalaman komunikasi, akan semakin efektif pesan yang dikomunikasikan. Komunikator akan dapat menyandi dan komunikasi akan dapat mengawasandi hanya dalam istilah – istilah pengalaman yang dimiliki masing – masing.

Dalam teori komunikasi dikenal istilah empathy, yang berarti kemampuan memproyeksikan diri kepada peranan orang lain. Jadi, meskipun antara komunikator dengan komunikasi terdapat perbedaan dalam kedudukan, jenis, pekerjaan, agama, suku, bangsa, tingkat Pendidikan, ideologi, dan lain – lain, jika komunikator bersikap empatik, komunikasi tidak akan gagal. Komunikasi efektif harus direncanakan dengan memperhatikan situasi, waktu, tempat dan pendengarnya. (Effendy, 2000:18). Pengertian komunikasi sudah banyak didefinisikan oleh banyak orang, jumlahnya sebanyak orang yang mendefinisikannya. Dari banyak pengertian tersebut jika dianalisis pada prinsipnya dapat disimpulkan bahwa

komunikasi mengacu pada Tindakan, oleh satu orang atau lebih, yang mengirim dan menerima pesan yang terdistorsi oleh gangguan (noise), terjadi dalam suatu konteks tertentu, mempunyai pengaruh tertentu, dan ada kesempatan untuk melakukan umpan balik.



Gambar 2. 1 Proses Komunikasi

3. Komponen Komunikasi

a. Lingkungan Komunikasi

Lingkungan (konteks) komunikasi setidaknya – tidaknya memiliki tiga dimensi :

1. Fisik, adalah ruang/wadah komunikasi berlangsung yang nyata atau berwujud.
2. Sosial-psikologis, meliputi, misalnya tata hubungan status di antara mereka yang terlibat, peran yang dijalankan orang, serta aturan budaya masyarakat di mana mereka berkomunikasi. Lingkungan atau konteks ini juga mencakup rasa persahabatan atau permusuhan, formalitas atau informalitas, kondisi yang serius atau hanya bergurau.
3. Temporal (waktu), mencakup waktu dalam hitungan jam, hari, atau sejarah dimana komunikasi berlangsung.

Ketiga dimensi lingkungan ini saling berinteraksi, masing – masing mempengaruhi dan dipengaruhi oleh orang lain. Sebagai contoh, terlambat memenuhi janji seseorang (dimensi temporal), dapat mengakibatkan berubahnya

suasana persahabatan-permusuhan (dimensi sosial-psikologis), yang kemudian dapat menyebabkan perubahan kedekatan fisik seperti perbedaan pendapat tentang lokasi yang akan dituju untuk sekedar makan siang (dimensi fisik). Perubahan – perubahan tadi dapat menimbulkan banyak perubahan lainnya. Proses komunikasi tidak pernah statis.

b. Sumber – Penerima

Istilah sumber – penerima adalah satu kesatuan dan tidak dapat dipisahkan untuk menegaskan bahwa setiap orang yang terlibat dalam komunikasi adalah sumber (atau pembicara) sekaligus penerima (atau pendengar). Anda mengirimkan pesan ketika anda berbicara, menulis, atau memberikan isyarat tubuh. Anda menerima pesan dengan mendengarkan, membaca, membaui, dan sebagainya. Namun, Ketika anda mengirimkan pesan, anda juga menerima pesan. Anda menerima pesan anda sendiri (mendengar diri sendiri, merasakan gerakan anda sendiri, dan melihat banyak isyarat tubuh anda sendiri) dan anda menerima pesan dari orang lain (secara visual, melalui pendengaran, atau bahkan melalui rabaan dan penciuman). Ketika anda berbicara dengan orang lain, anda melihat orang tersebut untuk mendapatkan tanggapan (untuk mendapatkan dukungan, pengertian, simpati, persetujuan, dan sebagainya). Ketika anda menyerap isyarat – isyarat non – verbal ini, anda menjalankan fungsi sebagai penerima.

c. Enkoding – Dekoding

Dalam ilmu komunikasi kita menyebut Tindakan menghasilkan pesan (misalnya, berbicara atau menulis) sebagai encoding (encoding). Dengan menuangkan gagasan – gagasan kita ke dalam gelombang suara atau ke atas selembar kertas, kita membuat gagasan tadi dalam kode tertentu.

Jadi, kita melakukan encoding. Kita menamai tindakan menerima pesan (misalnya, mendengarkan atau membaca) sebagai dekoding (decoding). Dengan menerjemahkan gelombang suara atau kata – kata di atas kertas menjadi gagasan, anda menguraikan kode tadi. Oleh karenanya kita menamai pembicara atau penulis sebagai encoder (encoder), dan pendengar atau pembaca sebagai dekoder (decoder). Seperti halnya sumber-penerima, kita menuliskan encoding-dekoding sebagai satu kesatuan yang tak terpisahkan untuk menegaskan bahwa kita menjalankan fungsi – fungsi ini secara simultan. Ketika anda berbicara (encoding), anda juga menyerap tanggapan dari pendengar (dekoding).

d. Kompetensi Komunikasi

Kompetensi komunikasi mengacu pada kemampuan anda untuk berkomunikasi secara efektif (Spitzberg dan Cupach, 1989). Kompetensi ini mencakup hal – hal pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi kandungan (content) dan bentuk pesan komunikasi (misalnya, pengetahuan bahwa suatu topik mungkin layak dikomunikasikan kepada pendengar tertentu di lingkungan tertentu, tetapi mungkin tidak layak bagi pendengar dan lingkungan lain). Pengetahuan tentang tata cara perilaku non verbal (misalnya kepatutan sentuhan, suara yang keras, serta kedekatan fisik) juga merupakan bagian dari kompetensi komunikasi.

Dengan meningkatkan kompetensi, anda akan memiliki banyak pilihan dalam berperilaku. Makin banyak yang anda ketahui tentang komunikasi (artinya, semakin tinggi kompetensi anda), maka semakin banyak pula pilihan yang anda miliki dalam melakukan komunikasi sehari – hari. Proses ini serupa dengan proses mempelajari pembendaharaan kata : Semakin banyak kata yang anda ketahui, semakin banyak pula cara yang anda miliki untuk

mengungkapkannya dalam sebuah kalimat.

e. Pesan

Pesan komunikasi dapat mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan ini melalui salah satu atau kombinasi tertentu dari panca indra kita. Walaupun kadang kita menganggap pesan selalu dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah salah satu jenis pesan. Kita juga berkomunikasi secara nonverbal (tanpa kata). Sebagai contoh, busana yang kita kenakan, seperti juga cara kita berjalan, berjabat tangan, menggelakan kepala, menysisir rambut, duduk, dan tersenyum. Singkatnya, segala hal yang kita ungkapkan dalam melakukan komunikasi.

f. Saluran

Saluran komunikasi merupakan media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya pada satu saluran saja, kita menggunakan 2 hingga 4 saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh, dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau – bauan (saluran olfaktori). Seringkali kita saling menyentuh, ini pun komunikasi (saluran taktil).

g. Umpan Balik

Umpan balik merupakan informasi yang dikirimkan balik kepada sumbernya. Umpan balik dapat berasal dari anda sendiri atau dari orang lain. Dalam diagram universal komunikasi, tanda panah dari satu sumber-penerima ke sumber-penerima yang lain dalam kedua arah adalah umpan balik, Ketika anda menyampaikan pesan misalnya dengan berbicara kepada orang lain, anda juga mendengarkan diri anda sendiri. Artinya, anda menerima umpan balik dari pesan

anda sendiri. mendengarkan apa yang anda katakan, merasakan gerakan anda, dan melihat apa yang anda sendiri tulis. Selain umpan balik sendiri ini, anda juga menerima umpan balik dari orang lain. Umpan balik ini dapat datang dalam berbagai bentuk: Kerutan dahi atau senyuman, anggukan atau gelengan kepala, dan juga tepukan di bahu ataupun kepala, semuanya merupakan bentuk umpan balik.

h. Gangguan

Gangguan (noise) adalah gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan menghalangi penerima dalam menerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan dikatakan ada dalam suatu system komunikasi bila ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan yang diterima.

Gangguan ini dapat berupa gangguan fisik (ketika ada orang lain yang berbicara), psikologis (pemikiran yang sudah ada di dalam kepala kita), atau semantik (salah mengartikan makna). Gangguan dalam komunikasi tidak terhindarkan. Semua komunikasi mengandung gangguan, meskipun kita tidak dapat menghindarinya, kita dapat mengurangi gangguan dan dampaknya, diantaranya adalah menggunakan bahasa yang lebih akurat, mempelajari keterampilan mengirim dan menerima pesan nonverbal, serta meningkatkan keterampilan mendengarkan dan menerima serta mengirimkan umpan balik adalah beberapa cara untuk mengurangi tingkat gangguan.

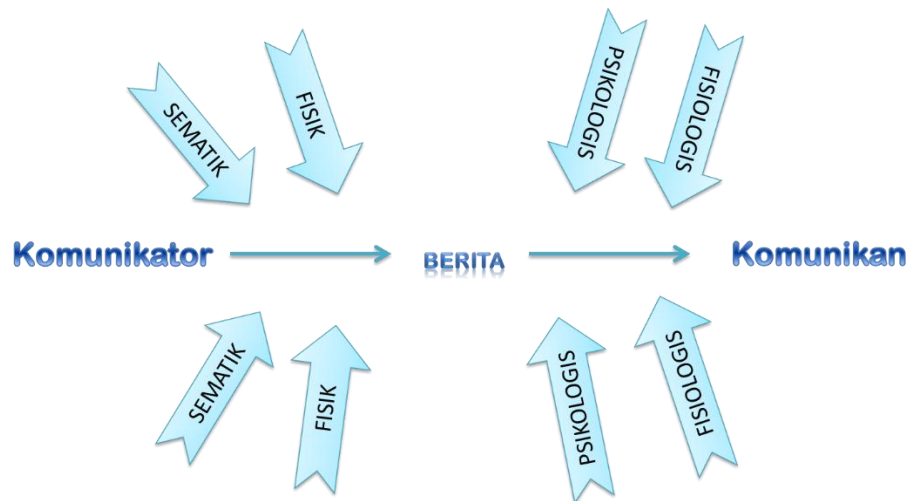
4. Model Komunikasi

Teoritikus komunikasi menciptakan model – model komunikasi yang merupakan representasi sederhana dari hubungan – hubungan kompleks diantara elemen – elemen dalam proses komunikasi, yang mempermudah untuk memahami

proses yang rumit.

Dari berbagai model komunikasi yang sudah ada, pada poin ini akan dibahas tiga model paling utama, serta membahas pendekatan yang mendasarinya dan bagaimana komunikasi dikonseptualisasikan dalam perkembangannya.

1. Model Komunikasi Linear



Gambar 2. 2 Model Komunikasi Linear

Model Linear ini merupakan deskripsi dari Claude Shannon (seorang ilmuwan Bell Laboratories dan professor di Massachusetts Institute of Technology) dan Warren Weaver (seorang konsultan pada sebuah proyek di Sloan Foundation). Mereka memberikan pandangan satu arah mengenai komunikasi yang berasumsi bahwa pesan dikirimkan oleh suatu sumber melalui penerima dari sebuah saluran. Sumber tersebut bisa berupa asal ataupun pengirim pesan, sedangkan pesan yang dikirim dapat berupa kata – kata, suara, Tindakan, atau gerak – gerak dalam sebuah interaksi. Komunikasi model linear ini juga melibatkan gangguan (noise) yang merupakan hal tidak dimaksudkan oleh sumber informasi. Ada 4 jenis gangguan pada model komunikasi linear ini, yaitu : gangguan semantik, gangguan fisik (eksternal), gangguan psikologis, dan gangguan fisiologis.

2. Model Komunikasi Interaksional



Gambar 2. 3 Model Komunikasi Interaksional

Model komunikasi interaksional ini dikemukakan oleh Wilbur Schramm. Bila dalam model komunikasi linear, seseorang hanyalah berperan sebagai pengirim atau penerima, maka pada komunikasi interaksional ini juga mengamati hubungan antara seorang pengirim dan penerima. Model komunikasi ini menekankan proses komunikasi dua arah diantara para komunikator. Dengan kata lain, komunikasi berlangsung pada dua arah : dari pengirim kepada penerima dan dari penerima kepada pengirim.

Proses melingkar ini menunjukkan bahwa komunikasi selalu berlangsung. Pandangan interaksional mengilustrasikan bahwa seseorang dapat menjadi pengirim maupun penerima dalam sebuah interaksi, tetapi tidak dapat menjadi keduanya sekaligus. Patut diingat bahwa model ini menempatkan sumber dan penerima dalam kedudukan yang sederajat. Satu elemen yang penting bagi model interaksional ini adalah umpan balik (feedback).

3. Model Komunikasi Transaksional

Model komunikasi transaksional ini dikemukakan oleh Barnlund. Ia menggarisbawahi pengiriman dan penerimaan pesan yang berlangsung secara terus – menerus dalam sebuah peristiwa komunikasi. Model komunikasi transaksional berarti bahwa proses komunikasi tersebut kooperatif, baik pengirim maupun penerima sama – sama bertanggungjawab terhadap dampak dan efektivitas komunikasi yang terjadi. Dengan kata lain, peserta komunikasi melakukan proses negosiasi makna.

Dengan transaksional dimaksudkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses, bahwa komponen – komponennya saling terkait, dan bahwa para komunikatornya beraksi dan bereaksi sebagai suatu kesatuan atau keseluruhan.

5. Fungsi Komunikasi

- Menginformasikan (*to inform*)
- Mendidik (*to educate*)
- Menghibur (*to entertain*)
- Mempengaruhi (*to influence*)

Dari pernyataan tersebut dapat dilihat fungsi komunikasi sebagai fungsi informasi yaitu pengumpulan, penyimpanan, pemrosesan, penyebaran berita, gambar, data fakta dan opini serta komentar yang dibutuhkan agar dapat dimengerti dan bereaksi secara jelas terhadap kondisi lingkungan dan orang lain sehingga dapat mengambil keputusan yang tepat.

Fungsi sosialisasi yaitu menyediakan sumber ilmu pengetahuan yang memungkinkan orang untuk bersikap dan bertindak sebagai anggota masyarakat yang efektif sehingga ia sadar akan fungsi sosialnya dan dapat aktif di dalam masyarakat, baik jangka pendek maupun jangka panjang, mendorong orang untuk menentukan pilihan, serta

mendukung kegiatan individu. Fungsi diskusi, yaitu menyediakan dan saling menyebar fakta yang diperlukan untuk persetujuan. Dalam penelitian ini fungsi komunikasi lebih ditekankan ke dalam fungsi motivasi, yaitu mendorong karyawan dalam meningkatkan motivasi kerja sesuai dengan yang diharapkan.

6. Tujuan Komunikasi

Dale Yoder dalam bukunya *Personnel Management and Industrial Relations* yang dikutip oleh Moekijat, menyatakan bahwa :

Tujuan komunikasi dalam pekerjaan dapat diikhtisarkan sebagai berikut :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan, kerjasama dan pengertian pegawai.
2. Untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang kebutuhan dan tujuan pegawai.
3. Untuk memberikan informasi kepada manajemen tentang reaksi pegawai terhadap tujuan, kebijaksanaan, dan praktek perusahaan.
4. Untuk memberikan informasi, menjelaskan, dan menafsirkan program – program demikian.
5. Untuk mencapai tujuan manajemen dan pegawai yang dapat saling diterima, yakni kerjasama dan gotong – royong.
6. Untuk memberikan propaganda kepada pegawai dan merintangikan propaganda dari sumber – sumber lain.
7. Untuk meningkatkan hubungan pribadi dan peran serta pegawai.
8. Untuk memberikan alat ekspresi dan penjelasan.
9. Untuk memenuhi kebutuhan pribadi dan kebutuhan jabatan pegawai.
10. Untuk memotivasi pegawai (Moekijat 1993:15-16)

Agar komunikasi yang terjadi antara pimpinan dengan karyawan dapat berjalan efektif, maka pimpinan sebagai komunikator harus mampu membuat komunikasi (karyawan) mengerti akan pesan yang disampaikan. Setelah terjadi saling pengertian maka hal tersebut harus terus dipertahankan dan dibina, sehingga tujuan komunikasi tercapai hingga meningkatkan motivasi pada diri karyawan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan.

B. Komunikasi Organisasi

1. Pengertian Komunikasi Organisasi

Sebelum membahas pengertian komunikasi organisasi sebaiknya kita uraikan terlebih dahulu terminologi yang melekat pada konteks komunikasi organisasi, yaitu komunikasi dan organisasi. Komunikasi berasal dari Bahasa Latin “communis” atau “common” dalam Bahasa Inggris yang berarti sama. Berkomunikasi berarti kita berusaha untuk mencapai kesamaan makna, pemahaman dan persepsi, “commonness”. Ada pula ungkapan lain misalnya melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan lainnya.

Kendala utama dalam berkomunikasi adalah seringkali kita memiliki makna yang berbeda terhadap lambang yang sama.

Kelompok atau organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan bersama yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lain, dan memandang mereka sebagai bagian dari kelompok tersebut.

Michael Burgoon (dalam Wiryanto, 2005) menyatakan bahwa :

“Komunikasi kelompok merupakan interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota – anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota – anggota lain secara tepat.”

Hal serupa juga dikemukakan oleh Anwar Arifin (Anwar Arifin,1984) yang menyatakan bahwa komunikasi kelompok adalah komunikasi yang berlangsung antara beberapa orang dalam suatu kelompok “kecil” seperti dalam rapat, pertemuan, konferensi dan sebagainya.

Manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa Sebagian besar pribadi manusia berbentuk dari hasil integrasi social dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat. Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pimpinan dan bawahan/karyawan. Di antara kedua belah pihak harus ada two-way-communications atau komunikasi dua arah atau komunikasi timbal balik, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita – cita, baik cita – cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Kerja sama tersebut terdiri dari berbagai maksud yang meliputi hubungan sosial/ kebudayaan. Hubungan yang terjadi merupakan suatu proses adanya suatu keinginan masing – masing individu, untuk memperoleh suatu hasil yang nyata dan dapat memberikan manfaat untuk kehidupan yang berkelanjutan. Bila sasaran komunikasi dapat diterapkan dalam suatu organisasi baik organisasi pemerintah, organisasi kemasyarakatan, maupun organisasi perusahaan, maka sasaran yang dituju pun akan beraneka ragam, tapi tujuan utamanya tentulah untuk mempersatukan individu – individu yang tergabung dalam organisasi tersebut.

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan suatu kumpulan atau sistem individual yang melalui suatu hirarki/jenjang dan pembagian kerja, berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan. Dari batasan

tersebut dapat digambarkan bahwa dalam suatu organisasi masyarakat :

- a. Adanya suatu jenjang jabatan ataupun kedudukan yang memungkinkan semua individu dalam organisasi tersebut memiliki perbedaan posisi yang jelas, seperti pimpinan, staff pimpinan dan karyawan.
- b. Adanya pembagian kerja, dalam arti setiap orang dalam sebuah institusi baik yang komersial maupun sosial, memiliki satu bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Dengan landasan konsep – konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang telah diuraikan, maka kita dapat memberikan batasan tentang komunikasi dalam organisasi secara sederhana, yaitu komunikasi antarmanusia (human communication) yang terjadi dalam konteks organisasi, atau dengan melihat definisi dari Goldhaber, komunikasi organisasi diberi batasan sebagai arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergabung satu sama lain (*the flow of messages within a network of interdependent relationships*).

Sebagaimana telah disebut terdahulu, bahwa arus komunikasi dalam organisasi meliputi komunikasi vertical dan komunikasi horizontal. Masing – masing arus komunikasi tersebut mempunyai perbedaan fungsi yang sangat kontras. Ronald Adler dan George Rodman dalam buku *Understanding Human Communication*, mencoba menguraikan masing – masing fungsi dari kedua arus komunikasi dalam organisasi tersebut sebagai berikut :

1. Downward Communication, yaitu komunikasi yang berlangsung ketika orang – orang yang berada pada tataran manajemen mengirimkan pesan kepada bawahannya. Fungsi arus komunikasi dari atas ke bawah ini adalah:
 - Pemberian atau penyimpanan instruksi kerja (job instruction)

- Penjelasan dari pimpinan tentang mengapa suatu tugas perlu untuk dilaksanakan (job retention)
 - Penyampaian informasi mengenai peraturan – peraturan yang berlaku (procedures and practices)
 - Pemberian motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih baik.
2. Upward Communication, yaitu komunikasi yang terjadi ketika bawahan (subordinate) mengirim pesan kepada atasannya. Fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:
- Penyampaian informasi tentang pekerjaan – pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
 - Penyampaian informasi tentang persoalan – persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
 - Penyampaian saran – saran perbaikan dari bawahan.
 - Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.
3. Horizontal Communication, yaitu tindak komunikasi ini berlangsung di antara para karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi arus komunikasi horizontal ini adalah :
- Memperbaiki koordinasi tugas
 - Upaya pemecahan masalah
 - Saling berbagi informasi
 - Upaya pemecahan konflik
 - Membina hubungan melalui kegiatan bersama

2. Klasifikasi Kelompok dan Karakteristik Komunikasinya

Dari sekian klasifikasi kelompok yang telah dilahirkan oleh ilmuwan sosiologi, berikut 3 contoh klasifikasi kelompok, diantaranya:

- **Kelompok Primer dan Sekunder**

Charles Horton Cooley pada tahun 1909 (dalam Jalaluddin Rakhmat, 1994) mengatakan bahwa:

“Kelompok primer adalah suatu kelompok yang anggota – anggotanya berhubungan akrab, personal, dan menyentuh hati dalam asosiasi dan kerja sama dan kelompok sekunder adalah kelompok yang anggota – anggotanya berhubungan tidak akrab, tidak personal, dan tidak menyentuh kita.”

Jalaludin Rakhmat membedakan kelompok ini berdasarkan karakteristik komunikasinya sebagai berikut :

1. Kualitas komunikasi pada kelompok primer bersifat dalam dan meluas. Kata “dalam” ini artinya menembus kepribadian kita yang paling tersembunyi, menyingkap unsur – unsur backstage (perilaku yang kita tampilkan dalam suasana privat saja). Sedangkan “meluas” artinya sedikit sekali kendala yang menentukan rentangan dan cara berkomunikasi. Pada kelompok sekunder komunikasi bersifat dangkal dan terbatas.
2. Komunikasi pada kelompok primer bersifat personal, sedangkan kelompok sekunder nonpersonal.
3. Komunikasi kelompok primer lebih menekankan aspek hubungan daripada aspek isi, sedangkan kelompok sekunder adalah sebaliknya.
4. Komunikasi kelompok primer cenderung ekspresif, sedangkan kelompok sekunder instrumental.
5. Komunikasi kelompok primer cenderung informal, sedangkan kelompok sekunder formal.

- **Kelompok Deskriptif dan Kelompok Preskriptif**

Kelompok Deskriptif

John F. Cragan dan David W. Wright (1980) membagi kelompok menjadi dua : Deskriptif dan Preskriptif. Kategori deskriptif menunjukkan klasifikasi kelompok dengan melihat proses pembentukannya secara alamiah. Berdasarkan tujuan, ukuran, dan pola komunikasi, kelompok deskriptif dibedakan menjadi tiga:

a. Kelompok tugas

Kelompok tugas bertujuan memecahkan masalah, misalnya operasi transplantasi jantung, atau merancang sebuah kampanye politik.

b. Kelompok pertemuan

Kelompok pertemuan adalah sekelompok orang yang menjadikan diri mereka sebagai topik pokok. Melalui sebuah diskusi, setiap anggota berusaha belajar lebih banyak tentang dirinya. Kelompok terapi di rumah sakit jiwa adalah contoh dari kelompok pertemuan.

c. Kelompok penyadar

Kelompok penyadar memiliki tugas utama menciptakan identitas politik yang baru. Kelompok revolusioner radikal; (di AS) pada tahun 1960-an menggunakan proses ini dengan cukup banyak.

Kelompok Preskriptif

Pada kelompok ini mengacu kepada langkah – langkah yang harus ditempuh anggota kelompok dalam mencapai tujuan kelompok. Cragan dan Wright mengkategorikan enam format kelompok preskriptif, yaitu: diskusi meja bundar, simposium, diskusi panel forum kolokium, dan prosedur parlementer.

3. Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi, baik yang berorientasi komersial maupun sosial, komunikasi dalam organisasi atau Lembaga tersebut akan melibatkan empat fungsi, yaitu:

a. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi (information processing system). Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang memiliki perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang – orang dalam tatanan manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan (bawahan) membutuhkan informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan Kesehatan, izin cuti dan sebagainya.

b. Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan – peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini, yaitu:

1. Atasan atau orang – orang yang berada dalam tatanan manajemen adalah mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu mereka juga memiliki wewenang untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam

struktur organisasi memungkinkan mereka ditempatkan pada lapis atas (position of authority) agar perintah yang diberikan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah cenderung bergantung pada:

- Keabsahan pimpinan dalam penyampaian perintah.
 - Kekuatan pimpinan dalam memberikan sanksi.
 - Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin maupun kepercayaan sebagai pribadi.
 - Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.
2. Berkaitan dengan pesan atau *message*.

Pesan – pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada pekerjaan. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan – peraturan mengenai pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

c. Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan 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 antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasinya.

C. Efektivitas Komunikasi

Menurut Tubbs (2001), salah satu ukuran bagi efektivitas komunikasi adalah terciptanya komunikasi efektif. Secara sederhana, komunikasi dikatakan efektif apabila seseorang berhasil menyampaikan apa yang ingin ia sampaikan dan sesuai dengan maksud dan tujuan tersebut. Secara umum, komunikasi dinilai efektif apabila rangsangan yang disampaikan dan yang dimaksudkan oleh pengirim atau sumber, berkaitan erat dengan rangsangan yang ditangkap dan dipahami oleh penerima.

Menurut Suranto AW (2010:105), ada beberapa indikator komunikasi efektif, yaitu:

a) Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Apabila komunikator tidak cermat dalam menyampaikan pesan yang ingin disampaikan, maka pesan tersebut dianggap gagal.

b) Kesenangan

Yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil dalam menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan dari berkomunikasi tidak hanya sekedar transaksi pesan, namun dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk meningkatkan kualitas hubungan antar satu dengan yang lainnya.

c) Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan tersebut kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna dari pesan tersebut. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari – hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

d) Hubungan yang semakin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Dalam dunia kerja khusus perkantoran, seringkali terjadi komunikasi yang dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang kala terdapat maksud implisit di baliknya, yaitu untuk membina hubungan yang baik.

e) Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

Komunikasi efektif menuntut kepekaan seseorang dalam situasi dan kondisi yang ada, bahkan kegagalan organisasi dikaitkan dengan komunikasi yang buruk karena kurangnya perhatian dari para pendengar, Menurut Suranto (2010), sebuah komunikasi yang efektif membutuhkan kontak mata, ekspresi wajah, postur tubuh, dan penampilan fisik secara eksternal.

1. Kontak Mata

Kontak mata adalah cara yang selalu digunakan dalam berkomunikasi, karena orang merasa diperhatikan ketika orang yang berbicara saling bertatap mata dan dirinya tidak merasa diabaikan sehingga memperjelas informasi yang disampaikan.

2. Ekspresi Wajah

Ekspresi wajah dalam berkomunikasi menentukan jelas tidaknya suatu pesan, dalam hal ini mengangguk, tersenyum, mengacungkan jari. Untuk itu dengan adanya ekspresi wajah maka pesan yang disampaikan oleh komunikator akan mampu meyakinkan komunikan untuk memahami isi pesan.

3. Postur Tubuh

Gerak – gerak tubuh bisa menjadikan sebuah tambahan dalam berkomunikasi secara efektif dan dapat memberikan penilaian seseorang. Misalkan postur tubuh yang lebih besar akan menimbulkan kesan perkasa, kuat dan lebih dihormati.

4. Selera Berbusana

Berbusana merupakan cermin dari kepribadian seseorang, contoh; berpenampilan menarik, bersih, rapi, maka seseorang akan mengambil keputusan bahwa orang tersebut baik. Dengan berbusana yang menarik maka orang lain akan lebih tertarik, sehingga pesan yang disampaikan akan mudah untuk diterima.

Komunikasi yang efektif dapat mendorong orang lain untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan yang kita inginkan.

Menurut Purwanto (2003), komunikasi efektif memerlukan beberapa hal antara lain:

1. Persepsi

Komunikator harus dapat memprediksi apakah pesan – pesan yang akan disampaikannya dapat diterima oleh penerima pesan.

2. Ketepatan

Secara umum, audiens mempunyai suatu kerangka berpikir. Seseorang perlu mengekspresikan sesuatu sesuai dengan apa yang ada dalam kerangka berpikir agar komunikasi yang dilakukan mencapai sasaran.

3. Kredibilitas

Komunikator perlu memiliki suatu keyakinan bahwa para audiensnya adalah orang – orang yang dapat dipercaya. Demikian juga sebaliknya, komunikator harus mempunyai suatu keyakinan terhadap inti pesan dan maksud yang ingin mereka sampaikan.

4. Pengendalian

Audiens akan memberikan suatu reaksi atau tanggapan terhadap pesan yang disampaikan dalam berkomunikasi. Reaksi audiens tergantung pada berhasil tidaknya komunikator mengendalikan audiensnya saat berkomunikasi.

5. Keharmonisan

Komunikator yang baik tentu akan selalu dapat menjaga hubungan persahabatan yang baik dengan audiens, sehingga komunikasi dapat berjalan lancar dan mencapai tujuannya.

Dampak Komunikasi Efektif

Dampak komunikasi efektif dalam organisasi dapat disimpulkan (menurut Pace & Faules, 2000) yakni:

- a. Komunikasi meningkatkan motivasi karyawan dengan cara menginformasikan dan mengklarifikasi bawahan mengenai tugas yang harus dikerjakan, perilaku yang diharapkan dalam melakukan tugasnya, dan bagaimana memperbaiki peforma bawahan.
- b. Komunikasi merupakan sumber bagi anggota organisasi dalam proses pembuatan keputusan, membantu mengidentifikasi dan memperkirakan tindakan alternatif dalam pemecahan masalah.
- c. Komunikasi dapat mengubah sikap individual.
- d. Individual yang diberikan informasi memiliki sikap yang lebih baik dibandingkan dengan individual yang tidak mendapatkan informasi.
- e. Komunikasi membantu dalam hal sosialisasi peraturan perusahaan.
- f. Komunikasi dapat berperan dalam hal proses kontrol. Komunikasi mengontrol perilaku anggota organisasi dalam berbagai cara. Ada beberapa level hirarki dan peraturan yang harus diikuti oleh karyawan dalam organisasi. Karyawan harus

mematuhi peraturan organisasi, menunjukkan performa kerja yang efisien dan mengkomunikasikan masalah yang dihadapi kepada atasannya. Oleh karena itu, komunikasi membantu dalam mengontrol fungsi manajemen.

D. Gaya Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Setiap organisasi atau perusahaan pasti memiliki seorang pemimpin yang mempunyai jiwa kepemimpinan untuk bisa mengantarkan organisasi atau perusahaan tersebut mencapai tujuan. Ivancevich et al (2006:194) mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi orang lain untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi yang relevan. Dengan kata lain, memakai pengaruh dalam lingkup atau situasi organisasi, untuk menghasilkan efek yang berarti dan berdampak langsung terhadap pencapaian tujuan yang menantang. Menurut Ivancevich et al (2006:195) Analisis ulang dari data yang sama menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan perbedaan terhadap kinerja lebih besar dibandingkan variabel lain yang diteliti.

2. Macam – macam Gaya Kepemimpinan

Menurut Ivancevich et al (2006):198), gaya atau model kepemimpinan dibagi menjadi:

a) Gaya Kepemimpinan Situasional

Pada Study University of Michigan yang dilakukan oleh Likert (dalam Weihrich dan Koontz, 1993:495-499) mengidentifikasi dua gaya dasar, gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pekerjaan dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pegawai.

b) Pemimpin Berorientasi Pekerjaan

Gaya kepemimpinan ini juga biasa disebut job-centered. Pemimpin dengan gaya job-centered ini berfokus merangsang pegawai menyelesaikan tugas dan memakai supervisi melekat agar pemakaian prosedurnya tepat waktu dan cocok.

c) Pemimpin Berorientasi Pegawai

Gaya kepemimpinan ini juga biasa disebut employee-centered. Pemimpin dengan gaya employee-centered ini berfokus pada bawahannya (employee) yang melakukan tugas dan senantiasa membudidayakan pendelegasian pengambilan keputusan dan membantu bawahannya dalam memenuhi kebutuhan mereka dengan menciptakan lingkungan kerja yang suportif. Pemimpin jenis ini peduli terhadap pengembangan, pertumbuhan, dan pencapaian pribadi para pengikutnya. Pemimpin seperti ini menekankan perkembangan individu dan kelompok, dengan harapan bahwa kinerja pengikutnya akan meningkat dengan sendirinya.

d) Gaya Kepemimpinan Vroom-Jago

Gaya kepemimpinan Vroom-Jago membedakan dua tipe situasi keputusan yang dihadapi oleh pemimpin yaitu individu dan kelompok. Gaya ini dikategorikan sebagai berikut:

- Otoratik (*Autocratic*)

Pemimpin menyelesaikan masalah dan mengambil keputusan sendiri, dengan menggunakan informasi yang tersedia. Pemimpin mencari informasi yang diperlukan dari bawahan, kemudian memutuskan solusi secara mandiri. Peran yang dimiliki bawahan adalah memberikan informasi yang spesifik yang diminta oleh pemimpin.

- *Konsultatif (Consultative)*

Pemimpin membagi masalah dengan bawahan yang relevan, menerima ide dan masukan, kemudian pemimpin membuat keputusan. Keputusan ini tidak harus mencerminkan pengaruh dari bawahannya.

- *Kelompok (Group)*

Pemimpin membagi masalah dengan bawahan sebagai sebuah kelompok bersama, menghasilkan dan mengevaluasi alternatif dan berusaha mencapai konsensus mengenai sebuah solusi. Pemimpin tidak mempengaruhi kelompok untuk mengadopsi solusi pemimpin dan pemimpin bersedia menerima dan mengimplementasikan segala solusi yang didukung oleh seluruh kelompok.

- *Delegasi (Delegation)*

Pemimpin mendelegasikan masalah pada salah satu bawahan, memberikan informasi yang relevan padanya sesuai yang dimiliki tetapi memberikan tanggung jawab kepadanya untuk memecahkan sendiri masalah tersebut. Solusi apapun yang dibuat oleh bawahan tersebut akan didukung oleh pemimpin.

e) *Gaya Kepemimpinan Jalur-Tujuan (Path-Goal Leadership Model)*

Gaya kepemimpinan ini berusaha memprediksi keefektifan kepemimpinan dalam berbagai situasi. Pemimpin menjadi efektif karena efek positif yang mereka berikan terhadap motivasi para pengikut, kinerja dan kepuasan. Teori ini menyatakan pentingnya pengaruh persepsi bawahan mengenai tujuan kerja, tujuan pengembangan diri, dan jalur pencapaian tujuan. Dasar model ini adalah motivasi ekspektansi.

f) Gaya Kepemimpinan Situasional Hersey-Blandchard

Hersey dan Blanchard menggunakan penelitian OSU (Ohio State University) untuk kemudian mengembangkan 4 gaya kepemimpinan yang bisa dipakai oleh para manajer:

- Menyuruh (*Telling*)

Pemimpin menetapkan peran yang diperlukan untuk melakukan suatu tugas dan memerintahkan para pengikutnya apa, dimana, bagaimana, dan kapan melakukan tugas tugas tersebut.

- Menjual (*Selling*)

Memimpin memberikan instruksi terstruktur, tetapi juga bersikap suportif.

- Berpartisipasi (*Participating*)

Pemimpin dan para pengikutnya bersama – sama memutuskan bagaimana cara terbaik menyelesaikan tugas yang berkualitas.

- Delegasi (*Delegating*)

Pemimpin tidak banyak memberikan arahan yang jelas dan spesifik ataupun dukungan pribadi kepada para pengikutnya.

g) Gaya Kepemimpinan Karismatik

Pemimpin dengan gaya kepemimpinan karismatik akan mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

h) Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional

- Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin dengan gaya transaksional membantu bawahan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan untuk meraih hasil (misal:

output lebih berkualitas, penjualan atau jasa lebih, pengurangan biaya produksi) dan memastikan bawahan memiliki sumber daya yang diperlukan.

- **Kepemimpinan Transformasional**

Pemimpin dengan gaya transformasional memotivasi bawahan terhadap tujuan, daripada keinginan jangka pendek serta pencapaian dan aktualisasi diri daripada kesejahteraan, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk menjulang mencapai visi tersebut.

3. Teori Empat Sistem

Menurut Pace dan Faules (2006:287-288), Likert membagi gaya kepemimpinan manajerial sebagai berikut:

a) **Penguasa Mutlak (*Exploitive-authoritative*)**

Gaya ini berdasarkan pada asumsi Teori X McGregor. Asumsi teori dari McGregor ini mengatakan bahwa orang – orang pada hakekatnya:

- Tidak menyukai bekerja
- Tidak memiliki kemauan dan ambisi untuk bertanggung jawab, dan lebih menyukai diarahkan atau diperintah.
- Mempunyai kemampuan yang kecil untuk berkreasi dan mengatasi masalah – masalah organisasi.
- Hanya membutuhkan motivasi fisiologis dan keamanan saja.
- Harus diawasi secara ketat dan sering dipaksa untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen/pemimpin memberi bimbingan sepenuhnya dan pengawasan ketat pada pegawai dengan anggapan bahwa cara terbaik untuk memotivasi pegawai adalah dengan memberi rasa takut, ancaman, dan hukuman. Interaksi atasan-bawahan amat sedikit, semua keputusan berasal dari atas dan komunikasi ke bawah semata – mata berisi instruksi dan perintah.

b) Penguasa Semi-Mutlak (*Benevolent-authoritative*)

Gaya ini pada dasarnya bersifat otoriter, tetapi mendorong komunikasi ke atas untuk ikut berpendapat maupun mengemukakan keluhan bawahan, namun interaksi di antara tingkatan – tingkatan dalam organisasi dilakukan melalui jalur resmi. Komunikasi yang terjadi jarang bersifat bebas dan terus terang.

c) Penasihat (*Consultative*)

Gaya ini melibatkan interaksi yang cukup sering pada tingkat pribadi sampai tingkat moderat, antara atasan dan bawahan dalam organisasi. Informasi berjalan baik ke atas maupun ke bawah, tetapi dengan sedikit penekanan pada gagasan – gagasan yang berasal dari atas. Manajer menaruh kepercayaan yang besar, meskipun tidak mutlak, dan keyakinan kepada pegawai.

d) Pengajak-serta (*Participative*)

Gaya ini amat sportif, dengan tujuan agar organisasi berjalan baik melalui partisipasi nyata pegawai. Informasi berjalan ke segala arah dan pengendalian dijalankan di setiap tingkatan. Orang berkomunikasi dengan bebas, terbuka, dan berterus terang, hampir tanpa rasa takut terhadap hukuman. Secara umum sistem komunikasi formal dan informal identik, dan ini menjamin integrasi tujuan pribadi dan tujuan organisasi yang sebenarnya.

Ralph White dan Ronald Lippit (dalam Veithzal Rivai, 2013: 156-157) mengemukakan tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu:

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan tipe ini memiliki ciri sebagai berikut:

- Semua penentuan kebijakan dilakukan oleh pimpinan
- Teknik – teknik dan langkah – langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu – persatu hingga langkah – langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
- Pemimpin biasa mendikte tugas pekerjaan khusus dan kerja sama setiap anggota.
- Pemimpin tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali apabila ia memberikan demonstrasi.

2) Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan tipe ini mempunyai ciri sebagai berikut:

- Semua kebijakan merupakan bahan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirancang dan dibantu oleh pemimpin.
- Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung. Jika diperlukan nasihat teknis, maka pemimpin menyarankan dua atau lebih bany prosedur – prosedur alternatif yang dapat dipilih.
- Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.
- Pemimpin bersifar objektif dalam pujian dan kritiknya. Ia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental, tanpa terlampau banyak melakukan pekerjaan tersebut.

3) Kepemimpinan Laissez-Faire

Ciri dari kepemimpinan tipe ini sebagai berikut:

- Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
- Dia tidak mengambil bagian dari diskusi kerja. Macam – macam bahan disediakan oleh pemimpin, yang dengan jelas bahwa setiap orang akan memberikan keterangan apabila ada permintaan atau pertanyaan. Dia tidak turut berpartisipasi bagian dalam diskusi kelompok.
- Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali dalam penentuan tugas.
- Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas anggota dan ia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur suatu kejadian.

E. Kinerja Karyawan

1. Definisi Kinerja

Menurut Fahmi (2010:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode. Secara lebih tegas Armstrong dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan startegis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. (Armstrong dan Baron 1998:15) lebih jauh, Indra Bastian menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam

perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

2. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki indikator – indikator yang digunakan untuk menilainya. Menurut Mangkunegara (2005:72), indikator kinerja karyawan meliputi:

a) Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja masing – masing pegawai tersebut.

c) Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat dan tidak ada kesalahan.

d) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

F. Hambatan Komunikasi

Menurut Purwanto (2003), faktor – faktor penghambat komunikasi dapat dikelompokkan ke dalam empat masalah utama, diantaranya:

a) Masalah dalam mengembangkan pesan

Masalah dalam mengembangkan pesan dapat mencakup antara lain muncul rasa ragu tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada, adanya pertentangan emosional atau sulit mengapresiasi ide atau gagasan.

b) Masalah dalam menyampaikan pesan

Masalah yang paling jelas dalam penyampaian pesan adalah masalah yang terkait dengan sarana fisik untuk berkomunikasi.

c) Masalah dalam menerima pesan

Masalah yang muncul dalam menerima pesan antara lain adanya persaingan antara penglihatan dengan suara, kursi yang tidak nyaman, lampu yang kurang terang dan kondisi lain yang mengganggu konsentrasi audiens.

d) Masalah dalam menafsirkan pesan

Masalah terbesar dalam proses komunikasi adalah saat pesan ditafsirkan oleh penerima pesan. Perbedaan latar belakang, perbendaharaan bahasa dan pernyataan emosional dapat menimbulkan munculnya kesalahpahaman antara pengirim dan penerima pesan.

Menurut Cangara (2006), hambatan komunikasi pada dasarnya dapat dibedakan atas tujuh macam, yaitu:

a) Gangguan Teknis

Hal ini dapat terjadi jika salah satu alat yang digunakan dalam berkomunikasi mengalami gangguan, sehingga informasi yang disampaikan melalui saluran mengalami kerusakan. Misalnya gangguan jaringan telepon, suara bising dan sebagainya.

b) Gangguan Semantik

Gangguan semantik adalah gangguan komunikasi yang disebabkan karena kesalahan pada bahasa yang digunakan. Gangguan semantik sering terjadi karena kata – kata yang digunakan terlalu banyak memakai kata jargon, yaitu kata – kata yang digunakan secara terbatas dalam bidang ilmu, profesi atau kelompok tertentu. Kata – kata tersebut sering merupakan kata sandi atau kode rahasia

untuk kalangan tertentu, bukan untuk umum. Perbedaan bahasa ini membuat penerima pesan sulit mengidentifikasi pesan yang disampaikan. Struktur bahasa yang digunakan tidak sebagaimana mestinya sehingga membingungkan penerima dan karena adanya perbedaan latar belakang budaya.

c) Gangguan Psikologis

Gangguan psikologis terjadi karena adanya gangguan yang disebabkan oleh persoalan – persoalan dalam diri individu. Misalnya rasa curiga penerima kepada sumber, situasi berduka atau karena gangguan kejiwaan sehingga dalam penerimaan dan pemberian informasi tidak sempurna

d) Hambatan Fisik

Hambatan fisik adalah gangguan yang disebabkan karena kondisi geografis misalnya jarak yang jauh sehingga sulit dicapai, tidak adanya sarana komunikasi dan transportasi. Gangguan fisik juga bisa diartikan karena adanya gangguan organik, yaitu tidak berfungsinya salah satu pancaindera pada penerima.

e) Hambatan Kerangka Berpikir

Hambatan kerangka berpikir adalah rintangan yang disebabkan adanya perbedaan persepsi antara komunikator dan khalayak terhadap pesan yang digunakan dalam berkomunikasi.

Menurut Robbins (1996), penghalang utama terhadap komunikasi efektif adalah:

a) Penyaringan

Penyaringan mengacu pada pengirim yang memanipulasi informasi sedemikian rupa sehingga akan tampak lebih menguntungkan di mata penerima pesan.

b) Persepsi Selektif

Penerima dalam proses komunikasi secara selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang dan karakteristik pribadinya yang lain.

c) Emosi

Bagaimana perasaan si penerima ketika suatu pesan komunikasi akan mempengaruhi bagaimana ia menafsirkan pesan tersebut.

d) Bahasa

Adanya perbedaan latar belakang budaya dan penggunaan bahasa dengan istilah yang berbeda dapat menghalangi komunikasi efektif.

G. Komunikasi Atasan Bawahan

Manusia di dalam kehidupannya perlu untuk berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi. Hal ini merupakan suatu hakekat bahwa sebagian besar pribadi manusia terbentuk dari hasil integrasi sosial dengan sesama dalam kelompok dan masyarakat.

Di dalam kelompok/organisasi itu selalu terdapat bentuk kepemimpinan yang merupakan masalah penting untuk kelangsungan hidup kelompok, yang terdiri dari pemimpin dan bawahan/karyawan, Di antara kedua belah pihak harus ada komunikasi dua arah, untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang diharapkan untuk mencapai cita – cita, baik cita – cita pribadi, maupun kelompok, untuk mencapai tujuan suatu organisasi, Salah satu bentuk komunikasi tersebut adalah komunikasi atasan bawahan.

Komunikasi atasan bawahan meliputi komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal adalah transaksi antar individu dengan lingkungan sekitarnya, yang meliputi orang lain seperti teman, keluarga, anak, rekan kerja, dan bahkan orang

asing (Myers & Myers, 1992). Dalam lingkup organisasi, komunikasi ini menentukan keberhasilan sebuah organisasi.

Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi khususnya yang menyangkut komunikasi antara pimpinan dan karyawan merupakan faktor penting dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif. Komunikasi efektif tergantung dari hubungan atasan bawahan yang memuaskan dan dibangun berdasarkan iklim dan kepercayaan atau suasana organisasi yang positif. Maka dari itu, agar hubungan ini berhasil, diperlukan kepercayaan dan keterbukaan antara atasan dan bawahan (Muhammad, 2001). Keterbukaan dan kepercayaan ini terbentuk dari proses komunikasi interpersonal yang efektif.

Dari pemaparan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi dalam organisasi merupakan bentuk dari komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal yang baik akan membentuk komunikasi atasan bawahan yang baik pula.

1. Definisi Komunikasi Atasan Bawahan

Komunikasi atasan bawahan dalam sebuah organisasi memiliki pengertian yaitu informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Pace & Faules, 2000). Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pemimpin kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawahan digunakan untuk menyampaikan pesan – pesan yang berkenan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijakan umum. Tujuan komunikasi ke bawah adalah untuk menyampaikan tujuan, untuk merubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi ketakutan dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman

karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan (Muhammad, 2004).

2. Jenis Informasi yang Dikomunikasikan ke Bawah

Menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto (2003), komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

- a) Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu. Tipe informasi ini memusatkan pada apa yang harus karyawan lakukan dan bagaimana melakukannya. Instruksi kerja yang berbentuk perintah, pengarahan, penjelasan dan deskripsi pekerjaan merupakan cara untuk menyampaikan informasi jenis ini.
- b) Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan. Tipe informasi ini bertujuan agar karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan mereka berhubungan dengan tugas – tugas dan posisi lainnya dalam organisasi dan mengapa mereka melakukan pekerjaannya. Dengan kata lain, tipe informasi ini membantu karyawan mengetahui bagaimana pekerjaan membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.
- c) Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional. Karyawan diberikan informasi mengenai jumlah jam kerja, gaji, program pensiun, asuransi kesehatan, liburan dan ijin cuti, program insentif, penalti dan hukuman
- d) Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan. Informasi mengenai hasil kerja karyawan sangat penting dalam mempertahankan operasional perusahaan. Karyawan sering mengeluh, seperti mereka tidak tahu bagaimana supervisor melihat performa mereka.

- e) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu organisasi menanamkan pengertian tentang tujuan yang ingin dicapai.

3. Bentuk Komunikasi Atasan Bawahan

Bentuk komunikasi yang digunakan dalam komunikasi ke bawah (Muhammad, 2004), diantaranya:

- a) Bentuk lisan: rapat, diskusi, interview, telepon, sistem interkom, kontak interpersonal, laporan lisan dan ceramah.
- b) Bentuk tulisan: surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, pedoman kebijaksanaan.
- c) Bentuk gambar: grafik, poster, peta, film dan slide

4. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi Atasan Bawahan

Arus Komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor (Thi=oha, 2005), antara lain sebagai berikut:

a) Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka antara pimpinan dan karyawan akan menyebabkan pemblokatan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan. Umumnya para pimpinan tidak begitu memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi kebawah bila mereka merasa pesan itu penting bagi penyelesaian tugas. Tetapi apabila suatu pesan tidak relevan dengan tugas, pesan tersebut tetap dipenganginya. Misalnya seorang pimpinan akan mengirimkan pesan untuk memotivasi karyawan guna menyempurnakan produksi, tetapi tidak mau mendiskusikan kebijaksanaan baru dalam mengatasi masalah – masalah organisasi.

b) Kepercayaan pada pesan tulisan

Kebanyakan para pimpinan lebih percaya pada pesan tertulis dan metode difusi yang menggunakan alat – alat elektronik daripada pesan yang disampaikan secara lisan dan tatap muka. Hal ini menjadikan pimpinan lebih banyak menyampaikan pesan secara tertulis berupa buletin, booklet, dan video sebagai pengganti kontak personal secara tatap muka antara atasan dan bawahan.

c) Pesan yang berlebihan

Banyaknya pesan – pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo, buletin, pengumuman, majalah dan pernyataan kebijaksanaan sehingga karyawan perlu membaca semua pesan tersebut. Reaksi karyawan terhadap pesan tersebut biasanya cenderung tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan – pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan lainnya dibiarkan saja dan tidak dibaca.

d) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku karyawan. Pesan yang seharusnya dikirimkan ke bawah pada saat dan momen yang saling menguntungkan kedua belah pihak yaitu pimpinan dan karyawan. Tetapi bila pesan yang dikirimkan tersebut tidak pada saat dibutuhkan oleh karyawan maka mungkin akan mempengaruhi kepada efektivitasnya.

e) Penyaringan

Pesan – pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semua diterima mereka, tetapi mereka akan menyaring terlebih dahulu pesan yang mereka perlukan. Penyaringan pesan ini dapat disebabkan oleh bermacam – macam faktor diantaranya perbedaan persepsi diantara karyawan, jumlah mata rantai dalam jaringan komunikasi dan perasaan kurang percaya kepada seorang supervisor/pimpinan dan bisa saja memblokir pesan tersebut.

5. Dimensi Komunikasi Atasan Bawahan

Persoalan utama dalam komunikasi atasan bawahan adalah sejauh mana komunikasi atasan dan bawahan dapat berjalan secara efektif atau tidak. Apabila hasil yang didapat sama dengan tujuan yang diharapkan maka hasil komunikasi dapat dinyatakan efektif, jika hasil yang didapatkan lebih besar dari tujuan yang diharapkan maka komunikasi dapat dikatakan sangat efektif, tetapi apabila hasil yang didapatkan lebih kecil dari tujuan yang diharapkan, maka dapat dikatakan komunikasi tidak atau kurang efektif. Komunikasi dapat dikatakan efektif apabila penerima menginterpretasikan pesan yang diterimanya sebagaimana dimaksudkan oleh pengirim (Thoha, 2005).

Komunikasi atasan bawahan yang efektif dianalisis dengan menggunakan beberapa dimensi berikut ini (Thoha, 2005):

a) Intensi

Komunikasi yang efektif jika diarahkan secara langsung untuk menyempurnakan pelaksanaan pekerjaan dan menjadikan pegawai sebagai harta milik perusahaan yang paling berharga. Komunikasi semacam ini tidak bersifat hal – hal pribadi dan seharusnya tidak berkompromi dengan perasaan – perasaan pribadi, harga

diri, dan cita – cita pribadi. Komunikasi yang efektif hanyalah mengurus atau hanya mengarah pada aspek – aspek pekerjaan pegawai.

b) Kekhususan

Komunikasi yang efektif dirancang untuk membekali penerima dengan informasi yang khusus sehingga mereka mengetahui apa yang seharusnya dikerjakan untuk suatu situasi yang benar. Suatu komunikasi yang tidak efektif jikalau bersifat umum dan meninggalkan tanda tanya bagi penerimanya. Misalnya mengatakan pada pegawainya bahwa pekerjaannya tidak bagus tanpa menjelaskan alasan dari pernyataan tersebut, mengapa dikatakan demikian dan sebagainya.

c) Deskriptif

Komunikasi yang efektif dapat dilakukan dengan lebih bersifat deskriptif dibandingkan dengan yang bersifat evaluatif. Ini berarti hendaknya memberikan penjelasan mengenai pelaksanaan pekerjaan, menjelaskan kepada pegawai apa saja yang telah dikerjakan dalam bahasa yang objektif dan mudah dipahami, dan tidak mengemukakan hal – hal yang bersifat penilaian dengan menggunakan dasar – dasar pertimbangan secara subjektif.

d) Kemanfaatan

Karakteristik ini meminta agar setiap komunikasi mengandung informasi yang dapat dipergunakan oleh pegawai untuk memperbaiki dan menyempurnakan pekerjaannya dengan memberikan petunjuk atau latihan untuk menambah kecakapannya.

e) Tepat Waktu

Komunikasi yang dapat berjalan efektif jika terdapat pertimbangan – pertimbangan yang memperhitungkan penggunaan waktu yang baik dan tepat.

f) Kesiapan

Para pegawai hendaknya mempunyai kesiapan untuk menerima informasi yang akan diberikan. Dalam hal ini, setiap komunikasi memperhitungkan pula apakah pegawai yang akan diberikan informasi telah mempersiapkan diri atau belum.

g) Kejelasan

Komunikasi dapat dimengerti secara jelas oleh penerima. Salah satu cara yang baik untuk mengetahui hal ini adalah dengan membuktikan secara langsung dengan meminta kepada penerima pesan untuk menyatakan kembali pokok – pokok informasi apa saja yang telah dibicarakan bersama. Cara lainnya adalah dengan melihat ekspresi raut wajah sebagai salah satu indikator adanya pemahaman dari informasi yang diberikan.

h) Validitas

Komunikasi hendaknya dapat dipercaya dan sah, memberikan informasi dengan benar dan tidak membiarkan pegawai memperbaiki kesalahan dengan informasi yang salah.

H. Pola Komunikasi

Secara umum pola komunikasi dapat dibedakan ke dalam saluran komunikasi formal dan saluran komunikasi nonformal (Purwanto, 2003):

1. Saluran Komunikasi Formal

Saluran komunikasi formal merupakan proses penyampaian informasi dari pimpinan kepada bawahan ataupun dari manajer ke karyawan. Pola transformasi informasinya dapat berbentuk komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas dan komunikasi horizontal.

a) Komunikasi dari Atas ke Bawah

Aliran komunikasi dari atas ke bawah umumnya terkait dengan tanggung jawab dan kewenangan dalam suatu organisasi. Seorang manajer yang menggunakan jalur komunikasi dari atas ke bawah memiliki tujuan untuk mengarahkan, mengkoordinasi, memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah.

Menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto (2003), komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

- Memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu.
- Memberikan informasi mengapa suatu pekerjaan perlu untuk dikerjakan.
- Memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional.
- Memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para karyawan.
- Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi dalam membantu

Kemungkinan terjadinya penyaringan informasi atau sensor informasi penting ditujukan ke para bawahannya.

b) Komunikasi dari Bawah ke Atas

Komunikasi dari bawah ke atas berarti alur informasi berasal dari bawahan menuju ke atasan. Untuk mencapai keberhasilan komunikasi dari bawah ke atas, para manajer harus benar – benar memiliki rasa percaya kepada para bawahannya. Menurut Muhammad (2004), tujuan komunikasi ke atas adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Sedangkan komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace dalam Muhammad (2004), fungsi komunikasi ke atas adalah:

- Dengan adanya komunikasi ke atas, supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dan bagaimana baiknya menerima apa yang disampaikan karyawan.
- Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pengambilan keputusan.
- Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide – ide dan saran – saran tentang jalannya organisasi.
- Komunikasi ke atas membolehkan bahkan mendorong desas – desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahui hal tersebut.
- Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dimaksudkan dari arus informasi ke bawah.
- Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah – masalah pekerjaannya dan memperkuat keterlibatannya dalam tugas – tugasnya di organisasi.

c) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi antara bagian – bagian yang memiliki posisi sejajar/sederajat dalam suatu organisasi. Tujuan komunikasi horizontal antara lain untuk melakukan persuasi, mempengaruhi dan memberikan informasi kepada bagian atau departemen yang memiliki kedudukan sejajar.

2. Saluran Komunikasi Nonformal

Saluran komunikasi yang tidak memperhatikan jenjang hierarki, pangkat dan kedudukan/jabatan. Komunikasi nonformal ini biasanya terjadi diluar jam kerja atau kegiatan – kegiatan diluar jam bekerja.