

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 3.1 *Review Hasil Penelitian Sejenis*

Penelitian mengenai pola komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan dengan bawahan dalam sebuah organisasi/perusahaan telah banyak penelitian yang dilakukan sebelumnya, maka peneliti melihat beberapa hasil penelitian tentang pola komunikasi yang berupa skripsi yang dapat mendukung penelitian ini. Penelitian yang dijadikan pembanding oleh peneliti adalah sebagai berikut:

1. “*Pola Komunikasi Antara Manager Marketing dengan Karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO)*” oleh Erna Victiriani Anwar mahasiswi FIKOM Universitas Islam Bandung (2013).

Penelitian dilakukan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO). Masalah yang menjadi fokus penelitian ini adalah komunikasi yang digunakan dalam PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO), bagaimana pola komunikasi organisasi yang terjadi sehingga perusahaan ini dapat meraih kepercayaan publik baik yang ada di dalam maupun di luar negeri, terciptanya *Good Corporate Governance*, dan untuk menghindari miss opportunities dan overlapping.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan etnografi komunikasi. Hasil penelitian ini adalah pemaparan mengenai peristiwa komunikasi, komponen komunikasi dan hubungan antara komponen komunikasi. Beberapa temuan penting didalam

penelitian secara garis besar yaitu *Manager Marketing* berkomunikasi dengan karyawan masih bersifat kekeluargaan. Maka dapat ditemukan pola komunikasi atas ke bawah antara *Manager Marketing* dan karyawan ini sudah cukup baik.

2. “*Pola Komunikasi Antarjabatan*” oleh Iphon Nurafianti Marlina mahasiswi FIKOM Universitas Islam Bandung (2013).

Penelitian ini dilakukan di lingkungan kerja Sekretariat Humas dan Protokol DPRD Provinsi Jawa Barat. Fokus dari masalah ini adalah bagaimana pola komunikasi antarjabatan khususnya komunikasi horizontal yakni kepala Subbagian di lingkungan kerja Sekretariat Humas dan Protokol DPRD Jawa Barat.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pendekatan etnografi komunikasi. Hasil dari penelitian ini secara garis besar adalah dapat ditemukan dua pola komunikasi yang terjadi diantara kepala subbagian Humas dan Protokol. Yaitu, komunikasi ke atas dengan pimpinan Humas dan Protokol dan komunikasi ke bawah dengan staf-staf tetap Humas dan Protokol.

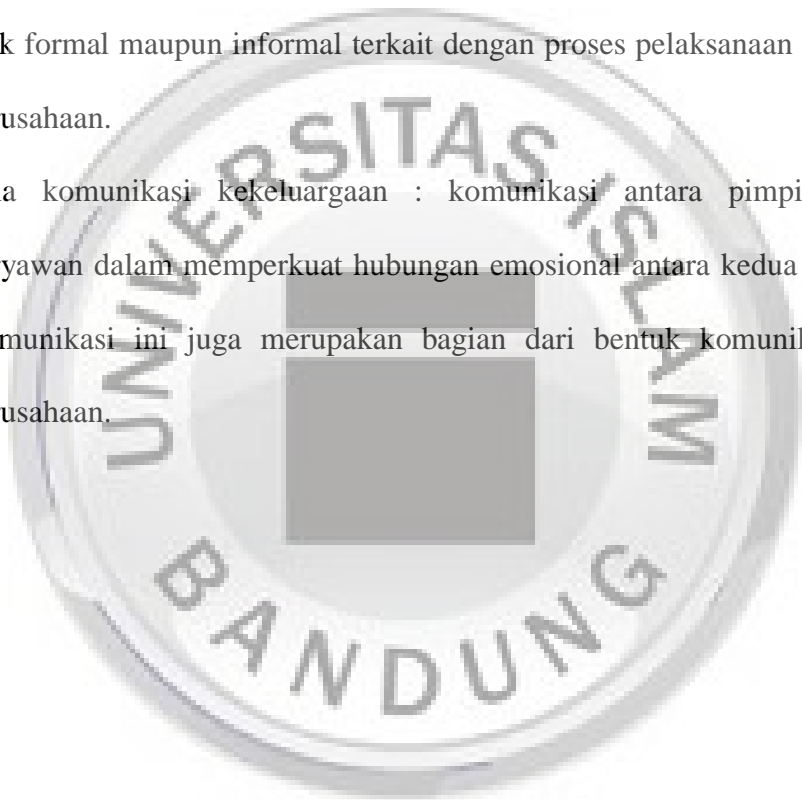
3. “*Pola Komunikasi Organisasi*” oleh Muzawwir kholiq mahasiswa fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (2010).

Penelitian ini mengenai pola komunikasi antara pimpinan dan karyawan di Radio Kota Perak Yogyakarta. Fokus penelitian ini adalah pola komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan Radio Kota Perak Yogyakarta dengan berlandaskan teori-teori komunikasi yang dilihat dari rumusan

paradigmatic komunikasi model Harold Lasswell yang dirumuskan melalui pertanyaan “*who says what in which channel to whom with what effect*”.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Hasil dari penelitian ini adalah pola komunikasi yang digunakan oleh pimpinan untuk berinteraksi dengan karyawannya menggunakan dua jenis pola komunikasi yaitu:

- a. Pola komunikasi struktural : komunikasi antara pimpinan dengan karyawan baik formal maupun informal terkait dengan proses pelaksanaan agenda kerja perusahaan.
- b. Pola komunikasi kekeluargaan : komunikasi antara pimpinan dengan karyawan dalam memperkuat hubungan emosional antara kedua belah pihak. Komunikasi ini juga merupakan bagian dari bentuk komunikasi kultural perusahaan.



Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

Nama/Judul Penelitian	Masalah Penelitian	Metode yang Digunakan	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
<p>Erna Victiriani Anwar  <i>"Pola Komunikasi Antara Manager Marketing dengan Karyawan di PT. Asuransi Jasa Indonesia (PERSERO)"</i>                      Etnografi komunikasi tentang pola komunikasi antara <i>Manager Marketing</i> dengan karyawan PT. Asuransi Jasa Indonesia</p>	<p>Bagaimana pola komunikasi organisasi yang terjadi sehingga perusahaan ini dapat meraih kepercayaan public baik yang ada di dalam maupun di luar negeri, terciptanya <i>Good Corporate Governmance</i>, dan untuk menghindari miss opportunities dan over lapping.</p>	<p>Kualitatif Etnografi</p>	<p>Hasil penelitian ini adalah Beberapa temuan penting didalam penelitian secara garis besar yaitu <i>Manager Marketing</i> berkomunikasi dengan karyawan masih bersifat kekeluargaan. Maka dapat ditemukan pola komunikasi atas ke bawah antara <i>Manager Marketing</i> dan karyawan ini sudah cukup baik.</p>	<p>1. Pola komunikasi antara atasan dengan bawahan                      2. Metode kualitatif</p>	<p>1. Objek penelitian berbeda                      2. Pendekatan yang digunakan</p>

<p>Ifon Nurafianti Marlina “<i>Pola Komunikasi Antarjabatan</i>” Studi Etnografi komunikasi mengenai pola komunikasi antarjabatan di lingkungan kerja Sekretariat Humas dan Protokol DPRD Jawa Barat</p>	<p>Fokus dari masalah ini adalah bagaimana pola komunikasi antarjabatan khususnya komunikasi horizontal yakni kepala Subbagian di lingkungan kerja Sekretariat Humas dan Protokol DPRD Jawa Barat.</p>	<p>Kualitatif Etnografi</p>	<p>Hasil dari penelitian ini secara garis besar adalah dapat ditemukan dua pola komunikasi yang terjadi diantara kepala subbagian Humas dan Protokol. Yaitu, komunikasi ke atas dengan pimpinan Humas dan Protokol dan komunikasi ke bawah dengan staf-staf tetap Humas dan Protokol.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meneliti pola komunikasi</li> <li>2. Metode kualitatif</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi Horizontal</li> <li>2. Pendekatan yang digunakan</li> <li>3. Objek penelitian</li> </ol>
--	--	---------------------------------	---	---	---

<p>Muzawwir kholiq  <i>“Pola Komunikasi Organisasi”</i> Studi kasus: pola komunikasi antara pimpinan dengan karyawan di Radio Kota Perak Yogyakarta</p>	<p>. Fokus penelitian ini adalah pola komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan Radio Kota Perak Yogyakarta dengan berlandaskan teori-teori komunikasi yang dilihat dari rumusan paradigmatic komunikasi model Harold Lasswell yang dirumuskan melalui pertanyaan <i>“who says what in which channel to whom with what effect”</i>.</p>	<p>Kuantitatif Studi Kasus</p>	<p>Hasil dari penelitian ini adalah pola komunikasi yang digunakan oleh pimpinan untuk berinteraksi dengan karyawannya menggunakan dua jenis pola komunikasi yaitu:  a. Pola komunikasi struktural  b. komunikasi kekeluargaan</p>	<p>1. Meneliti pola komunikasi  2. Pendekatan studi kasus</p>	<p>1. metode penelitian  2. Objek penelitian</p>
---	--	--------------------------------	--	---	--

## **2.2 Tinjauan Tentang Komunikasi Organisasi**

### **2.2.1 Pengertian Komunikasi Organisasi**

“Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu” (Ruliana, 2014:17).

Pace dan Faules yang di alih bahasakan oleh Mulyana (2005:31) mengemukakan definisi fungsional “ komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi, dengan demikian, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan”.

Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berbeda dalam organisasi tersebut. Unit dasar dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan, menjadi sebuah “pertunjukan” dan menciptakan pesan baru.

Definisi komunikasi organisasi yang dikutip dari beberapa pakar sebagaimana dirangkum oleh Muhammad (1995), yaitu:

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks ( Redding dan Sanborn). Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dan pemindahan arti dalam suatu organisasi (Katz dan Kahn). Komunikasi organisasi adalah suatu sistem yang saling tergantung mencakup komunikasi intelnal dan eksternal (Zelko dan Dance). Komunikasi adalah arus data yang akan melayani komunikasi organisasi dan proses interkomunikasi dalam beberapa cara (Thayer).

Dari rangkuman definisi komunikasi organisasi penulis melihat bahwa komunikasi adalah hal penting yang tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan organisasi dengan alasan apapun. Melalui komunikasi akan menjadikan sebuah struktur organisasi lebih efektif. Komunikasi menjadi sarana untuk semua unit organisasi menjalin kerjasama yang baik demi sebuah pencapaian tujuan organisasi.

Goldhaber (dalam Ruliana, 2014: 20) juga mengemukakan bahwa komunikasi organisasi dapat didefinisikan dan dipersepsikan dari pelbagai perspektif seperti yang dikemukakan berikut:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh dan lingkungannya, baik internal (disebut budaya) maupun eksternal.
2. Komunikasi organisasi melibatkan pesan dan saluran, tujuan, arah, dan media.
3. Komunikasi organisasi melibatkan orang-orang dan sikap mereka, perasaan, hubungan dan keterampilan.
4. Komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah-ubah.

Dari definisi yang dikemukakan oleh Goldhaber tersebut, ada tujuh konsep kunci yang tergantung didalamnya, yaitu:

1. Proses (*Process*)  
Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan di antara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus-menerus dan tidak ada henti-hentinya, maka dikatakan sebagai suatu proses.
2. Pesan (*Message*)  
Yang dimaksud dengan pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, dan kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Untuk berkomunikasi, seseorang harus sanggup menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran itu nama dan mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi tersebut efektif jika pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang



dimaksudkan oleh si pengirim. Dalam komunikasi organisasi kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi.

3. Jaringan (*Network*)

Dalam suatu organisasi terdapat orang-orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melalui suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin hanya mencakup dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi pesan.

4. Keadaan saling tergantung (*interdependence*)

Konsep kunci komunikasi organisasi lainnya adalah keadaan yang saling tergantung satu bagian dengan bagian lainnya. Hal ini telah menjadi sifat dari suatu organisasi yang merupakan suatu sistem terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin juga seluruh sistem organisasi. Begitu juga dengan halnya jaringan komunikasi dalam suatu organisasi akan saling melengkapi.

5. Hubungan (*Relationship*)

Organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial, maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada tangan manusia. Dengan kata lain, jaringan (pesan) dalam suatu organisasi dihubungkan oleh manusia. Oleh karena itu, hubungan manusia dalam organisasi menjadi penting. Hubungan manusia dalam organisasi berkisar mulai dari yang sederhana yaitu hubungan di antara dua orang (diadik) sampai kepada hubungan yang kompleks, yaitu hubungan dalam kelompok-kelompok kecil, maupun besar, dalam organisasi.

6. Lingkungan (*Environment*)

Lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dapat dibedakan atas lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Yang termasuk lingkungan internal adalah personalia (karyawan), golongan fungsional dari organisasi, dan komponen organisasi lainnya seperti tujuan, produk, jasa, dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal adalah para pelanggan, konsumen, leveransir, pesaing dan teknologi.

7. Ketidakpastian (*Uncertainty*)

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Misalnya, suatu organisasi memerlukan informasi perihal aturan pemerintah yang berpengaruh terhadap produksi barang-barangnya (Ruliana, 2014: 22).

Komunikasi organisasi terjadi kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Definisi tradisional (fungsional dan objektif) komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan-pesan yang terkandung dalam suatu “batas organisasional (*organizational boundary*)” (Pace dan Faules, 2005:33).

Komunikasi organisasi, dipandang dari suatu perspektif interpretif (subjektif) adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi; ia adalah organisasi. “Konsep makna” adalah relevan dan penting untuk membedakan antara perspektif fungsionalis (objektif) dan perspektif interpretif (subjektif) mengenai komunikasi organisasi” (Pace dan Faules, 2005: 33).

Komunikasi organisasi lebih daripada sekedar apa yang dilakukan orang-orang. Komunikasi organisasi adalah suatu disiplin studi yang dapat mengambil sejumlah arah yang sah dan bermanfaat. Sebuah cara untuk mempersatukan paham yang berbeda dari sebuah unit organisasi yang terbentuk dari beragam karakteristik individu membuat komunikasi yang baik dari sebuah kepemimpinan menjadi harga mati untuk berjalannya organisasi sampai tujuannya.

### 2.2.2 Pengertian Organisasi

Organisasi terbentuk dari sebuah kesamaan tujuan dari beberapa individu sehingga menciptakan sebuah struktur untuk menyatukan daya. Dalam menjalankan dan mempertahankan sebuah kinerja dari berbagai daya tersebut dibentuk suatu visi dan misi yang mengikat struktur tersebut sehingga menjadi acuan dalam menentukan arah kerja beberapa individu yang telah menjadi bagian struktur tersebut.

Untuk menjalankan sebuah organisasi harus terdapat struktur organisasi yang ideal sehingga semua daya yang dimiliki dapat dijalankan dengan rasional dan sistematis, dipimpin, terencana dan terkendali. Organisasi dengan struktur yang ideal sudah pasti akan terarah dan sesuai dengan visi dan misinya. Usaha untuk mengembangkan sebuah organisasi tergantung pada unit koordinasi yang ada dalam struktur tersebut yang berupa unit yang kreatif dan inovatif yang tidak hanya sekedar menjalankan dan mempertahankan organisasi tersebut tetapi sampai akhirnya organisasi tersebut berkembang dan semakin kuat.

Kochler (1976) mengatakan bahwa “organisasi adalah sistem hubungan yang terstruktur yang mengkoordinasi sebuah usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu” (dalam Muhammad, 2009: 23).

Pengertian tentang organisasi diatas memperkuat sesuatu yang terstruktur dari sebuah organisasi. Organisasi akan tidak tentu arak ketika struktur di dalamnya tidak berjalan dengan baik. Segala daya yang dimiliki sebuah organisasi tidak akan optimal bahkan tidak menguntungkan jika organisasi tersebut tidak mengaturnya dengan segala kebijakan hasil dari pengkajian yang matang.

Dari penjelasan tentang definisi organisasi, maka dapat diambil sebuah elemen dasar dari suatu organisasi yaitu:

- a) Kumpulan orang
- b) Suatu wadah
- c) Terstruktur
- d) Tujuan bersama

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang/kelompok yang dipersatukan dalam sebuah struktur yang terdiri dari unit kordinasi dengan visi dan misi atau tujuan yang disepakati bersama.

Mengenai struktur organisasi yang ideal yang mampu menjadi sebuah organisasi yang mampu bertahan pada berbagai tantangan. Struktur organisasi menggambarkan kerangka dan susunan hubungan diantara fungsi, bagian atau posisi, juga menunjukkan hierarki organisasi dan struktur sebagai wadah untuk menjalankan wewenang, tanggung jawab dan sistem pelaporan terhadap atasan dari pada akhirnya memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi tetap hidup walaupun orang datang dan pergi serta pengkoordinasian hubungan dengan lingkungan. Struktur organisasi dapat menghindari atau mengurangi kesimpangsiuran dalam pelaksanaan tugas.

Organisasi akan terstruktur jika kebijakan pemimpin organisasi tersebut kooperatif dan mampu menyatukan semua daya dalam menunjang kinerja anggota sehingga proses pencapaian tujuan organisasi akan berjalan optimal. Pemimpin dan bawahan bekerjasama dengan baik adalah kuncinya.

### 2.2.3 Tujuan dan Fungsi Komunikasi Organisasi

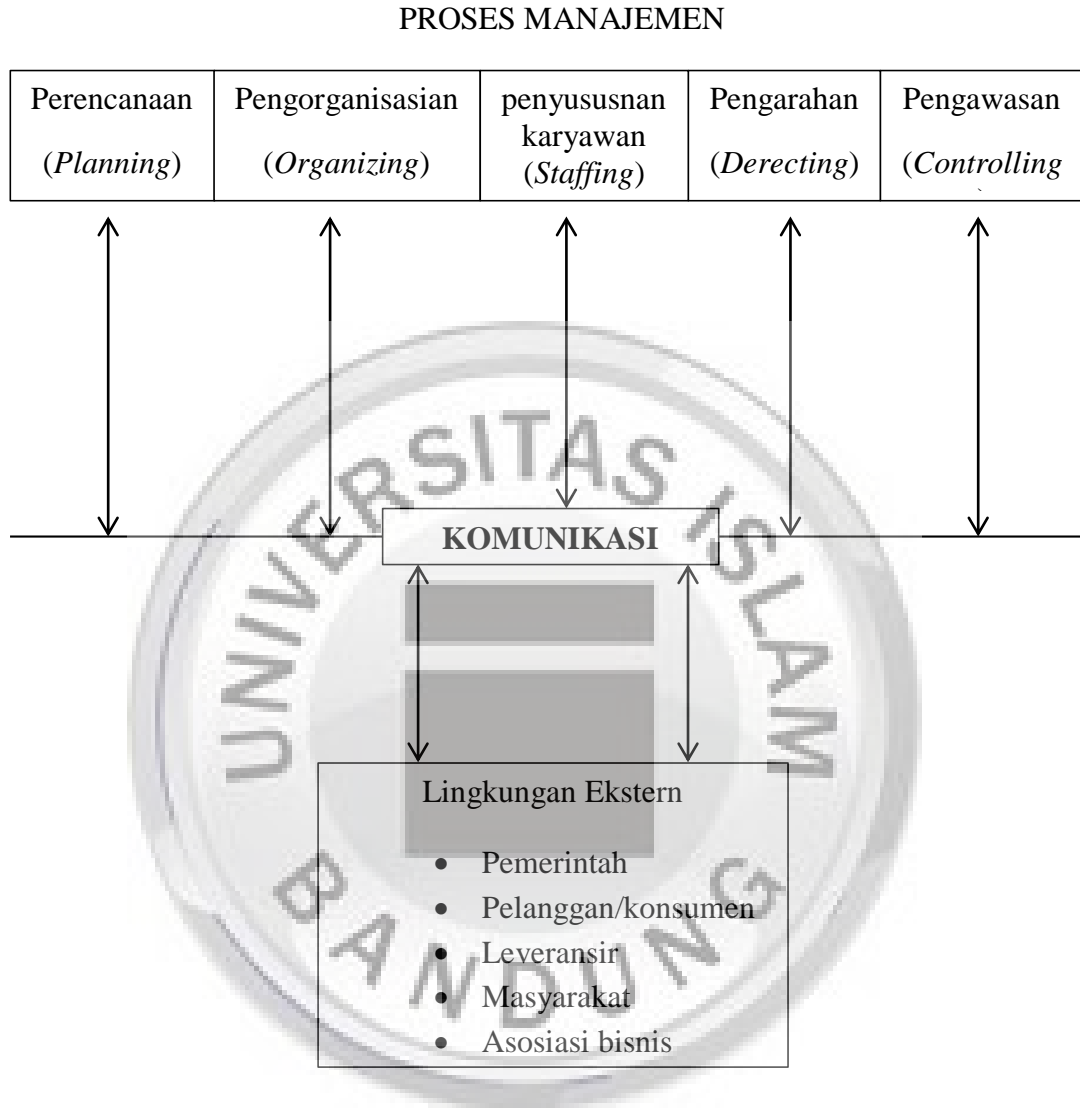
Semua organisasi pasti memiliki suatu tujuan yang telah disepakati dan menjadi dasar terbentuknya organisasi. Pada bagian ini penulis akan menjelaskan tujuan komunikasi organisasi. Umumnya tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan dan melancarkan jalannya organisasi. Menurut Koontz (dalam Ruliana, 2014: 24), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk mempengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri (dalam Ruliana, 2014: 24) mengemukakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yakni:

1. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat
2. Membagi informasi
3. Menyatakan perasaan
4. Melakukan koordinasi

Menurut Harold Koontz (dalam Ruliana, 2014: 24) bahwa komunikasi menyatukan fungsi-fungsi manajerial, dan komunikasi diperlukan untuk:

1. Menentukan dan menyebarkan tujuan perusahaan.
2. Mengembangkan rencana guna pencapaiannya.
3. Mengatur sumber daya manusia dan sumber daya-sumber daya lainnya dengan cara yang seefektif mungkin dan seefisien mungkin.
4. Memilih, mengembangkan dan menilai anggota-anggota organisasi.
5. Memimpin, mengarahkan, memotivasi dan menciptakan suatu suasana di mana orang-orang mau memberikan sumbangan.

6. Mengawasi pelaksanaan pekerjaan.



**Gambar 2.1** Tujuan dan Fungsi Komunikasi

Sumber: Moekijat (dalam Ruliana, 2014: 25)

Dari gambar di atas jelas terlihat bahwa organisasi tanpa komunikasi tidak akan berfungsi dan berjalan dengan baik. Fungsi manajerial yang ditentukan perusahaan harus dikomunikasikan sehingga seluruh karyawan mengetahui kebijakan yang diambil oleh top manajemen (pimpinan organisasi) dan banyak

cara pula untuk berkomunikasi baik dengan publik internal maupun dengan publik eksternal yang itu tergantung pada pimpinan organisasi dan publik atau khalayak yang dituju sehingga dapat menciptakan hubungan yang baik.

Menurut Liliweri (dalam Ruliana, 2014: 26), ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu yang bersifat umum dan khusus. Di bawah ini penjabaran dua fungsi tersebut:

1. Fungsi umum

- a. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan atau memberikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana melaksanakan suatu pekerjaan sesuai dengan kompetensinya. Contoh: deskripsi pekerjaan (*job description*).
- b. Komunikasi berfungsi untuk menjual gagasan dan ide, pendapat dan fakta. Termasuk juga menjual sikap organisasi dan sikap tentang sesuatu yang merupakan subjek layanan. Contoh: *public relation*, pameran, ekspo, dan lain-lain.
- c. Komunikasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan para karyawan, agar mereka bisa belajar dari orang lain (internal), belajar tentang apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dikerjakan orang lain tentang apa yang “dijual” atau yang diceritakan orang lain tentang organisasi.
- d. Komunikasi berfungsi untuk menentukan apa dan bagaimana organisasi membagi pekerjaan atau siapa yang menjadi atasan dan siapa yang menjadi bawahan, dan besaran kekuasaan dan kewenangan, serta menentukan bagaimana menangani sejumlah orang, bagaimana memanfaatkan sumber daya manusia, dan mengalokasikan manusia, mesin, metode dan teknik dalam organisasi.

2. Fungsi Khusus

- a. Membuat para karyawan melibatkan diri ke dalam isu-isu organisasi lalu menerjemahkannya ke dalam tindakan tertentu di bawah sebuah komando atau perintah.
- b. Membuat para karyawan menciptakan dan menangani relasi antarsesama bagi peningkatan produk organisasi.
- c. Membuat para karyawan memiliki kemampuan untuk menangani dan mengambil keputusan-keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti.

Charles Conrad yang dikutip Liliweri (dalam Ruliana, 2014: 27) juga menyatakan ada dua fungsi komunikasi organisasi, yaitu fungsi komando dan fungsi relasi yang mendukung organisasi dalam pengambilan keputusan, terutama ketika organisasi menghadapi situasi yang kurang menentu. Dua fungsi tersebut yaitu:

1. Fungsi komando
  - a. Mengarah dan membatasi tindakan
  - b. Menangani dan memelihara tampilan yang dekat melalui umpan balik
  - c. Menggunakan publikasi dan intruksi
2. Fungsi relasi
  - a. Menciptakan dan melanjutkan sifat impresional dalam organisasi
  - b. Membuat koordinasi antarunit kegiatan
  - c. Menentukan dan mendefinisikan peran organisasi

Charles Conrad pun memaparkan tentang fungsi komunikasi untuk mengambil keputusan dalam suasana yang ambigu dan tidak pasti, yaitu:

1. Menjaga keseimbangan antara kepentingan organisasi dengan kepentingan individual
2. Mengelola pelbagai akibat yang ditinggalkan atau memelihara tradisi organisasi
3. Menciptakan perspektif bagi peluang pembagian pengalaman kerja

Fungsi komunikasi organisasi begitu penting dalam struktur organisasi di mana pimpinan menggunakan fungsi ini untuk memperhitungkan dan menetapkan sebuah kebijakan lalu menyebarluaskan kebijakan tersebut kepada seluruh anggota organisasi sehingga dapat diterima dengan baik oleh semua. Terjadi kesalah pahaman antara top manajemen (pimpinan organisasi) dengan anggotanya



Karena fungsi komunikasi organisasi ini tidak sepenuhnya diterapkan dan dijalankan oleh pimpinannya.

#### **2.2.4 Teori Pengorganisasian**

Pada bagian ini penulis akan memaparkan penjelasan mengenai teori pengorganisasian yang di populerkan oleh Weick yang menurutnya proses pengorganisasian menghasilkan apa yang dinamakan organisasi. “Weick memandang struktur sebagai aktivitas dan lebih spesifik lagi, sebagai aktivitas komunikasi. Struktur organisasi ditentukan oleh perilaku-perilaku yang saling bertautan. Menurut konsep Weick, suatu sistem jelas bersifat manusiawi. Manusia tidak hanya menjalankan organisasi; manusia merupakan organisasi tersebut” (Pace dan Faules, 2005: 79)

Weick (dalam Ruliana, 2014: 59) menyebutkan tiga tahap utama dalam proses pengorganisasian, yaitu:

- a. Tahap pemeranan, secara sederhana berarti para anggota organisasi menciptakan ulang lingkungan mereka dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.
- b. Tahap seleksi, aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.
- c. Tahap retensi, memungkinkan organisasi menyimpan informasi mengenai cara berorganisasi tersebut memberi respons atas pelbagai situasi.

Umat manusia menghadapi lingkungan yang rumit dan sering kali tidak menentu, yang rumit menurut Weick dijadikan alasan untuk pengorganisasian. Pengorganisasian terdiri dari penyesuaian dengan suatu lingkungan yang diperankan, yaitu lingkungan yang terbentuk oleh tindakan-tindakan para actor manusia yang paling bergantung. Weick tidak bermaksud untuk membuat

pemisahan yang tajam antara organisasi dan lingkungan. Ia mengemukakan pandangan yang lebih subjektif dan berpendapat bahwa orang-orang terlibat secara aktif dalam menciptakan dunia mereka.

Weick mendefinisikan pengorganisasian “sebagai suatu gramatika yang disahkan secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan. Pengesahan secara mufakat berarti realitas organisasi muncul dari pengalaman yang dijalani bersama dan disahkan oleh orang lain melalui sistem-sistem lambing. Gramatika berarti aturan, konvensi dan praktik organisasi yang membantu orang-orang melaksanakan tugas mereka dan menjadi dasar untuk menafsirkan apa yang telah dilaksanakan. Ketidakjelasan berarti tingkat ketidakpastian yang dihadapi para anggota organisasi. Pengorganisasian membantu mengurangi ketidakpastian tentang informasi yang diperoleh para anggota organisasi ketika mereka mencoba membuat keputusan untuk keselamatan dan keberhasilan organisasi”.

Weick (dalam Ruliana, 2014: 60) mengatakan bahwa dalam diskusi-diskusi mutakhir mengenai organisasi, realitas pandang:

- 1) Sebagai sebuah himpunan resep yang berubah bila isu berubah.
- 2) Sebagai dalih untuk menarik minat sumber daya dan legitimasi.
- 3) Sebagai suatu proses pasca tindakan yang digunakan secara retrospektif untuk menentukan alasan atas tindakan tersebut.

Organisasi dapat berupa anarki, tetapi anarki yang diorganisasikan. Organisasi dapat berupa rangkaian longgar, tetapi rangkaian longgar ini ada dalam suatu

sistem. Organisasi dapat melakukan pengambilan keputusan sembarangan, tetapi berdasarkan batas-batas yang membentuk suatu struktur.

Menurut Weick, jasa komunikasi sama dengan jasa pengorganisasian karena keduanya membantu kita untuk menjelaskan efek mutual interaksi antarmanusia yang kurang lebih tergambar melalui garis-garis hubungan dalam struktur organisasi. Dengan pengertian efek mutual itu sekaligus menggambarkan bahwa struktur organisasi menggambarkan pula posisi dan peran serta menghasilkan proses komunikasi yang berkelanjutan (dalam Ruliana, 2014:61).

### **2.3 Pola Komunikasi Organisasi**

Pola komunikasi merupakan sistem penyampaian pesan melalui lambang-lambang tertentu, mengandung arti tertentu dan pengoperan langsung untuk mengubah tingkah laku individu yang lain untuk tingkah laku individu yang lain.

Salah satu tantangan terbesar dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada jaringan komunikasi. Tantangan dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi keseluruhan bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat beberapa arah formal dan informal jaringan komunikasi dalam organisasi.

Untuk itu, menentukan suatu pola komunikasi yang tepat dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan. Pola komunikasi yang terjadi dalam

organisasi dapat dilihat dalam bentuk aktivitas *regular meeting*. Dimana pola komunikasi yang terdapat dalam aktivitas *regular meeting* itu sendiri banyak dipengaruhi oleh jaringan komunikasi. Secara umum pola komunikasi yang terdapat dalam aktivitas *regular meeting* dikelompokkan menjadi jaringan komunikasi formal dan informal.

Menurut Muhammad (1995:102), jaringan komunikasi yang terdapat dalam organisasi meliputi :

1. Jaringan komunikasi formal

Bila pesan mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hirarki resmi organisasi atau oleh fungsi pekerjaan maka pesan itu menurut jaringan formal. Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti struktur organisasi, yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah
- b. Komunikasi ke atas
- c. Komunikasi horisontal

2. Jaringan komunikasi informal

Selain jaringan formal, arus pesan dapat melewati jaringan informal yaitu jenis jaringan dalam struktur organisasi yang sebenarnya tidak diikuti secara resmi keberadaannya oleh manajemen. Jaringan komunikasi ini lebih dikenal dengan dasa-desus (*grapevine*) atau kabar angin (Muhammad, 1995: 124).

## 2.4 Tinjauan Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah. Biasanya kita beranggapan bahwa informasi bergerak dari manajemen kepada para pegawai; namun, dalam organisasi kebanyakan hubungan ada pada kelompok manajemen (Davis dalam Pace dan Faules, 2005: 184).

Ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan menurut Katz & Kahn (dalam Pace dan Faules, 2005: 185) :

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

Para pegawai di seluruh tingkat dalam organisasi merasa perlu diberi informasi. Manajemen puncak hidup dalam dunia informasi. Kualitas dan kuantitas informasi harus tinggi agar dapat membuat keputusan yang bermanfaat dan cermat. Manajemen puncak harus memiliki informasi dari semua unit dalam organisasi, dan harus memperoleh informasi untuk semua unit. Aliran informasi dari manajemen puncak yang turun ke tingkat operatif merupakan aktivitas yang berkesinambungan dan sulit. Pemilihan cara menyediakan informasi mencakup tidak hanya pengeluaran sumber daya langsung moneter tetapi juga sumber daya spikis dan emosional.

Pada tingkat ini, arus pesan dan informasi dari pimpinan atau manajer yang berada pada struktur lapisan atau organisasi mengalir keseluruhan lapisan bawah organisasi, kepada seluruh pegawai yang berada di bawah struktur organisasi. Secara umum komunikasi kebawah dapat diklasifikasikan atas lima tipe, yaitu:

1. Intruksi tugas

Yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahannya mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat-alat bantu melihat dan mendengar yang berisi pesan-pesan tugas dan sebagainya. Intruksi tugas yang tepat dan langsung cenderung dihubungkan dengan tugas yang sederhana yang hanya menghendaki keterampilan dan pengalaman minimal. Intruksi yang lebih umum biasanya digunakan bagi tugas-tugas yang kompleks, dimana pegawai diharapkan pertimbangannya, keterampilan dan pengalamannya.

2. Rasional

Yaitu pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi, kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pimpinan mengenai bawahannya. Bila pimpinan menganggap bawahannya pemalas, atau hanya mau bekerja bila dipaksa maka pimpinan memberikan pesan yang bersifat rasional ini sedikit. Tetapi bila pimpinan menganggap bawahannya orang yang dapat

memotivasi diri sendiri dan produktif maka biasanya diberikan pesan rasional yang banyak.

### 3. Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah merupakan perluasan-perluasan dari pesan rasional. Pada pesan rasional, penekanannya ada pada tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi. Sedangkan pada ideologi sebaliknya, mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

### 4. Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, peraturan-peraturan organisasi, keberuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional. Misalnya *handbook* bagi pegawai.

5. Yaitu pesan berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah pembayaran gaji pegawai yang telah siap melakukan pekerjaannya atau apabila hasil pekerjaan pegawai kurang baik, balikannya mungkin berupa kritikan atau peringatan terhadap pegawai tersebut.

Dalam realias, ketika organisasi dalam skala relative kecil karena baru bertumbuh, kesederhanaan struktur, komunikasi, keterlibatan dan keikatan pegawai relative tinggi. Tetapi manakala telah berkembang makin besar dan kompleks, dimana struktur tugas dan penerapan teknologi tinggi yang makin massif, serta tingkat pelayanan produksi barang dan jasa makin bervariasi,

meningkat dalam volume dan kuantitas serta kualitas. Secara komunikatif, organisasi cenderung akan mengalami banyak kemunduran yang dirasakan pegawainya.

Persoalan komunikasi yang sering kali muncul pada tingkatan ini adalah persoalan relevansi dan ketetapan isi pesan dan informasi dimana pesan dan informasi tersebut mengalami disortasi, gangguan, penyaringan (*filtering*) ataupun arti pesan yang telah dilebih-lebihkan (*exaggeration*), serta waktu (*timing*) penyampaian yang tidak tepat (Muhammad, 1995: 110).

## **2.5 Tinjauan Gaya Kepemimpinan Situasional**

Pimpinan merupakan jabatan atau kedudukan tertinggi dalam suatu organisasi. Maka pimpinan yang menentukan arah kinerja anggota organisasi melalui penetapan suatu kebijakan. Jabatan ini memberikan otoritas penuh dalam mengkaji lalu menetapkan sebuah kebijakan untuk mengatur kinerja anggota sehingga suatu proses kinerja tetap pada jalur koordinasi dan tidak melakukan kinerja yang merugikan bagi organisasi sehingga tidak tercapainya tujuan organisasi yang sudah ditentukan dari awal.

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang diperkenalkan oleh para ahli. Salah satu gaya kepemimpinan itu adalah gaya kepemimpinan situasional. Pendekatan gaya situasional adalah pendekatan yang paling banyak dikenal. Pendekatan ini dikembangkan oleh Hersey dan Blanchard pada tahun 1969 berdasarkan teori gaya manajemen tiga dimensi karya Reddin tahun 1967.



Kepemimpinan situasional ini memiliki fokusnya sendiri seperti yang penulis kutip “Pendekatan kepemimpinan situasional fokus pada fenomena kepemimpinan di dalam suatu situasi yang unik. Premis dari pendekatan ini adalah perbedaan situasi membutuhkan gaya kepemimpinan yang berbeda. Dari cara pandang ini, seorang pemimpin agar efektif harus mampu menyesuaikan gaya mereka terhadap tuntutan situasi yang berubah-ubah” (Ruliana, 2014: 131).

Pendekatan kepemimpinan situasional menekankan bahwa kepemimpinan terdiri atas dimensi arahan dan dimensi dukungan. Setiap dimensi harus diterapkan secara tepat dengan memerhatikan situasi yang berkembang. Guna menentukan apa yang dibutuhkan oleh situasi khusus, pemimpin harus mengevaluasi pekerja mereka dan menilai seberapa kompeten dan besar komitmen pekerja atas pekerjaan yang diberikan.

Kepemimpinan situasional menyediakan empat pilihan gaya kepemimpinan. Keempat gaya tersebut melibatkan aneka kombinasi dari perilaku kerja dengan perilaku hubungan. Dengan mengkombinasikan derajat tertentu perilaku kerja dan derajat tertentu perilaku hubungan, pemimpin yang efektif dapat memilih empat gaya kepemimpinan yang tersedia (Ruliana, 2014: 132).

Keempat gaya kepemimpinan situasional itu, antara lain:

1. Gaya memberitahu (*telling*),  
Gaya ini ditandai oleh komunikasi satu-arah; di sini pemimpin menentukan peranan anak buah dan memberitahu apa, di mana, kapan, dan bagaimana cara mengerjakan berbagai macam tugas.
2. Gaya mempromosikan (*selling*)  
Gaya ini ditandai oleh usaha melalui komunikasi dua-arah, meskipun hampir semua pengaturan dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin juga menyediakan dukungan sosioemosional suapa anak buah turut bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan.

3. Gaya berpartisipasi (*participating*)  
Gaya ini ditandai oleh pemimpin dan anak buah yang bersama-sama terlibat dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua-arah yang sebenarnya. Pemimpin lebih banyak terlibat dalam pemberian kemudahan karena anak buahnya memiliki kemampuan dan pengetahuan untuk menyelesaikan tugasnya.
4. Gaya mewakilkan (*delegting*)  
Gaya ini ditandai oleh pemimpin yang membiarkan anak buahnya bertanggung jawab atas keputusan-keputusan mereka. Pemimpin mewakilkan keputusan kepada anak buahnya karena mereka mempunyai tingkat kesiapan yang tinggi, bersedia serta mampu bertanggung jawab untuk mengatur perilaku mereka sendiri. (Pace dan Faules, 2005: 287)

## 2.6 Tinjauan Marketing Mix

Pengertian marketing mix menurut pakar marketing dunia yaitu Kotler dan Amstrong pada tahun 1997 (dalam berbunyi :

*“Marketing mix as the set of controllable marketing variables that the firm bleeds to produce the resporise it wants in the target market”*

*(Marketing Mix adalah sekumpulan variable-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan, yang digunakan oleh perusahaan untuk mengejar tingkat penjualan yang diinginkan dalam target pmasaran)*

Marketing Mix sendiri didalamnya terdapat beberapa elemen marketing kalau jaman dahulu dikenal dengan unsur **4P**, namun seiring berkembangnya jaman dikenal juga dengan istilah **7P** artinya ada penambahan **3P**.

Marketing Mix dalam pengembangannya adalah tujuh komponen dalam pemasaran yang terdiri dari 7P yakni :

### 1. **Product**

Produk sendiri terbagi dua yaitu produk nyata bisa dilihat dan produk tidak nyata atau jasa hanya bisa dirasakan tapi tidak bisa dilihat. Dalam hal produk perlu diperhatikan kualitas, layanan, dll karena konsumen ketika membeli bukan hanya sekedar ingin tapi

juga membutuhkan dan harus kita perhatikan kepuasan konsumen terhadap produk yang kita tawarkan.

2. **Price**

Strategi dalam menentukan harga yang kita tawarkan kepada konsumen, karena harga juga penentu apakah konsumen mau membeli produk kita atau tidak.

3. **Promotion / Promosi**

Merupakan strategi dalam mengkomunikasikan informasi produk atau jasa dari penjual kepada pembeli, dalam hal ini kita harus pandai-pandai menyusun strategi promosi agar produk kita bisa dikenal oleh konsumen.

4. **Place**

Sering juga disebut saluran distribusi, yang berarti keseluruhan kegiatan atau fungsi untuk memindahkan produk disertai dengan hak pemilikannya dari produsen ke konsumen akhir atau pemakai.

5. **Partisipant or People**

Partisipan atau orang yang dimaksud adalah mereka yang ikut berpartisipasi dalam strategi pemasaran produk atau jasa, misal dalam usaha restoran maka yang dimaksud adalah para kasir, pelayanan, dan penjual sayur, dll baik yang terlibat langsung maupun tidak.

6. **Proccess**

Kegiatan marketing mix yang menunjukkan bagaimana proses pelayanan yang diberikan kepada konsumen pada saat melakukan pembelian produk atau jasa yang kita tawarkan.

7. **Physical Evidence**

Merupakan lingkungan fisik yang berkaitan dengan keadaan atau kondisi yang didalamnya juga termasuk suasana. Karakteristik lingkungan fisik merupakan segi paling jelas dan Nampak dalam kaitannya dengan situasi pemasaran.