

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Komunikasi Organisasi**

##### 1. Definisi Komunikasi Organisasi

Berlo, mengemukakan bahwa komunikasi sebagai suatu hal yang penuh keberhasilan jika penerima pesan memiliki makna terhadap pesan tersebut bahwa makna yang diterima sama dengan apa yang dimaksud.<sup>1</sup> Sedangkan Myers dan Myers, mengemukakan gagasannya tentang komunikasi sebagai titik pusat kekuatan menyatukan sehingga terjadi koordinasi antara orang-orang dan karenanya mereka akan bergerak pada suatu kegiatan yang terorganisir.<sup>2</sup> Menurut John Fiske, komunikasi adalah aktivitas manusia yang dikenali oleh semua orang namun sangat sedikit yang dapat mendefinisikannya secara jelas dan memuaskan.<sup>3</sup>

Komunikasi merupakan interaksi antar individu melalui alat komunikasi yang menghasilkan pesan yang pengertiannya telah sama-sama disepakati oleh komunikator. Fiske juga mengungkapkan bahwa, komunikasi sebagai interaksi sosial dan proses di mana seseorang berhubungan dengan orang lain, atau proses memengaruhi perilaku, cara berpikir ataupun respon emosional, terhadap orang lain, dan hal tersebut terjadi sebaliknya. Cherry mengungkapkan bahwa komunikasi lebih mengutamakan pada kegiatan saling berbagi unsur perilaku, atau modus

---

<sup>1</sup> Erliana Hasan. *Komunikasi Pemerintahan* (Bandung: PT RefikaAditama, 2010), 18

<sup>2</sup> Ibid

<sup>3</sup> Sutaryo. *Sosiologi Komunikasi* (Yogyakarta: Arti Bumi Intaran, 2005), 43

kehidupan, melalui perangkat-perangkat aturan.<sup>4</sup> Sementara itu Merrill, berpendapat komunikasi adalah suatu penyesuaian pikiran, penciptaan simbol bersama di dalam pikiran para peserta. Oleh karena itu agar terbentuknya suatu pikiran atau ide yang baik bagi para pegawai maka diperlukan komunikasi yang sangat baik pula.

Sedangkan organisasi didefinisikan berbeda-beda oleh para tokoh. Menurut W.J.S Poerwodarminto, organisasi merupakan aturan dari berbagai bagian (orang atau kelompok), sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur dan tertata rapi.<sup>5</sup> Max Weber mengemukakan bahwa organisasi merupakan pengaturan dan penyusunan bagian tertentu hingga menjadi satu kesatuan, sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur dan gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.<sup>6</sup>

Stoner mendefinisikan organisasi sebagai suatu pola hubungan melalui sekelompok orang di bawah pengarahan manajer untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan Victor A. Thompson mendefinisikan organisasi sebagai suatu integrasi dari sejumlah orang ahli yang bekerja sama dengan sangat rasional untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid, 45

<sup>5</sup> Lynn H. Turner, Richard West. *Pengantar Teori Komunikasi Analisis dan Aplikasi Jilid 2* (Jakarta : Masalemba, 2008, 64

<sup>6</sup> H. Rocharat Harun, Ir., M.Ed., Ph.D. *Komunikasi Organisasi* (Bandung : CV. Mandar Maju, 2008),37

<sup>7</sup> Morissan, M.A, *Teori Komunikasi Organisasi* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2009), 25

Frank Jefkinse menyatakan bahwa komunikasi organisasi adalah bentuk komunikasi yang diarahkan ke dalam dan ke luar (dimaksudkan untuk pihak organisasi dan publik sebagai sasaran tujuan). Pace dan Feules berpendapat bahwa komunikasi organisasi adalah penunjukkan dan penafsiran suatu pesan di antara unit-unit komunikasi dari organisasi yang bersangkutan. Sedangkan Devito menjelaskan bahwa komunikasi organisasi adalah usaha pengiriman dan penerimaan pesan di dalam organisasi melalui kelompok formal dan informal.

Dengan merujuk dari mengenai komunikasi dan organisasi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah pengaturan dan penyusunan bagian tertentu hingga menjadi satu kesatuan, sehingga menjadi satu kesatuan yang teratur dan gabungan kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.

## 2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Liliwari, terdapat dua fungsi komunikasi organisasi secara umum dan khusus,<sup>8</sup> yaitu sebagai berikut :

### a. Fungsi Umum

- 1) Untuk menyampaikan informasi kepada individu atau kelompok tentang bagaimana cara melaksanakan suatu pekerjaan yang biasa disebut sebagai *job description*.
- 2) Untuk menjual sifat berupa gagasan dan ide, pendapat dan fakta yang dibutuhkan oleh sebuah instansi yang membutuhkan tenaga

---

<sup>8</sup>Alo Liliwari, *Sosiologi dan Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), 373-374.

ahli yang mempunyai sifat profesional di bidang komunikasi di dalam organisasi.

- 3) Komunikasi organisasi berfungsi untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengemukakan pendapat.

b. Fungsi Umum

- 1) Meningkatkan keterlibatan anggota organisasi secara fisik dan mental mengenai hal apapun yang terjadi di organisasi.
- 2) Meningkatkan hubungan relasi antar anggota organisasi.
- 3) Membuat para anggota memiliki kemampuan untuk menyelesaikan masalah yang bersifat ambigu.

Dari beberapa penjelasan mengenai fungsi komunikasi organisasi di atas, maka dapat diambil kesimpulan sesuai dengan penelitian ini bahwa fungsi komunikasi organisasi adalah meningkatkan proses penyampaian pesan di antara anggota organisasi mengenai pekerjaan agar tetap berjalan efektif. Hal tersebut dapat diterapkan dalam ruang lingkup baik eksternal maupun internal.

3. Pola Komunikasi Organisasi

Dalam gagasannya mengenai struktur organisasi klasik yang bersifat hierarki dan formil, Max Weber mendefinisikan bahwa organisasi sebagai “*A system of purposeful, interpersonal activity designed to coordinate individual task*” (suatu sistem kegiatan interpersonal yang bertujuan untuk mengkoordinasikan tugas individu). Max Weber juga

menyatakan bahwa terdapat empat pola komunikasi dalam organisasi,<sup>9</sup> diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Pola Rantai

Pola rantai adalah pola komunikasi organisasi yang biasa diterapkan organisasi formal. Dimana terdapat aliran komunikasi yang berjarak dan harus berdasarkan tingkatan terlebih dahulu. Dengan permisalan apabila posisi E hendak menyampaikan pesan kepada A, maka harus melewati prosedur dari D, C, B, baru kepada A dan begitupun sebaliknya.

b) Pola Lingkaran

Hampir mirip dengan pola rantai, pola komunikasi lingkaran harus melalui prosedur tertentu untuk seorang bawahan yang ingin berkomunikasi dengan pimpinan. Letak perbedaannya adalah pimpinan dapat secara leluasa berkomunikasi dengan bawahan tanpa perantara.

c) Pola Roda

Pola komunikasi roda adalah pola komunikasi yang membutuhkan peran seorang manajer yang berperan sebagai pusat komunikasi setiap anggota organisasi. Yang mana, dalam organisasi semua anggota mulai dari A, B, C, D, hingga E berkomunikasi secara terpusat yaitu dengan perantara manajer.

---

<sup>9</sup>Morissan, M.A, Ibid,25

d) Pola Saluran Total

Nama lain dari pola komunikasi saluran total adalah *free cicle interactive communication* atau komunikasi manajemen partisipatif. Komunikasi ini bersifat demokratis di mana setiap anggota bebas berkomunikasi tanpa perantara. Dan pola komunikasi seperti ini sangat cocok digunakan di organisasi nonformal.

Menurut Max Weber, terdapat faktor yang mempengaruhi organisasi formal menentukan pola komunikasinya, beberapa faktor tersebut adalah sebagai berikut;

a) Adanya Hubungan dengan Pemerintah

Hubungan antara organisasi dengan Pemerintah mempengaruhi pola komunikasi organisasi. Sebagai contoh organisasi pemerintahan yang setiap birokrasinya dijalankan dengan ketentuan Pemerintah Pusat. Hal itulah yang mengakibatkan organisasi atau lembaga pemerintahan menerapkan pola komunikasi organisasi formal.

b) Adanya Sistem *Monitoring* dari Pimpinan

Sistem *monitoring* dari pimpinan juga turut menjadi faktor pola komunikasi diterapkan di suatu organisasi. *Monitoring* dan *controlling* menunjukkan adanya bentuk kekuasaan yang mutlak dan otoritas penuh dari pimpinan kepada bawahan.

#### c) Media yang digunakan dalam Organisasi

Faktor lain yang tidak kalah penting dalam hal pembentukan pola komunikasi organisasi adalah pemilihan media dalam proses komunikasi. Apabila media yang digunakan bersifat fleksibel atau dapat digunakan sebagai wadah bagi seluruh anggota organisasi, maka pola yang diterapkan menjadi fleksibel pula.

#### d) Bentuk dan Tipe Organisasi

Faktor terakhir yang menjadi penyebab diberlakukannya pola komunikasi organisasi adalah bentuk dan tipe organisasi. Sebagai contoh apabila suatu organisasi berbentuk formal, maka pola komunikasi organisasinya juga menggunakan sistem formal yaitu prosedural dan menonjolkan hirarki.

Dengan mengacu pada beberapa pola komunikasi organisasi di atas, terdapat suatu kesimpulan bahwa pola komunikasi organisasi yang diterapkan di setiap organisasi bersifat berbeda-beda. Dan hal ini dipengaruhi oleh hubungan dengan pemerintah, adanya *monitoring* dan *controlling*, tipe organisasi, dan media komunikasi organisasi. Dalam hal ini, terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan dalam setiap pola komunikasi organisasi.

#### 4. Strategi Komunikasi Organisasi

##### a) Definisi Strategi Komunikasi

Pengertian strategi secara bahasa yaitu cara atau jalan atau rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.<sup>10</sup> Sedangkan komunikasi organisasi adalah proses penafsiran pesan dalam unit-unit komunikasi di ranah organisasi.<sup>11</sup> Berdasarkan dua pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa strategi komunikasi organisasi adalah cara atau jalan untuk mencapai proses komunikasi organisasi yang efektif dan maksimal.<sup>12</sup>

Komunikasi memiliki peranan yang sangat berpengaruh terhadap sebuah organisasi untuk menciptakan sebuah organisasi yang baik serta mampu memberikan citra positif di mata pihak eksternal. Maka dari itu, di dalam sebuah organisasi harus memiliki strategi komunikasi yang sesuai dengan iklim dan etika di dalam organisasi yang bersangkutan, di mana hal tersebut bertujuan untuk menciptakan suasana pertukaran informasi yang efektif sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai secara maksimal.<sup>13</sup>

Berdasarkan penjelasan di atas terdapat kesimpulan bahwa strategi komunikasi organisasi adalah cara atau jalan yang ditetapkan oleh sebuah manajemen dalam organisasi untuk memaksimalkan proses

---

<sup>10</sup> <https://kbbi.web.id/strategi>., diakses pada 4 Februari 2020

<sup>11</sup> Poppy Ruliana, Ibid, 18.

<sup>12</sup> Dan O'Hair, dkk, *Strategic Communicatiob in Business and the Profesion*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 221

<sup>13</sup> Ibid.

komunikasi yang terjalin di dalam organisasi. Selain itu, komunikasi organisasi juga bertujuan untuk memaksimalkan pencapaian visi dan misi organisasi karena di dalam proses komunikasi yang baik terdapat pencapaian yang baik pula.

#### b) Jenis Strategi Komunikasi Organisasi

Strategi komunikasi di ranah organisasi merujuk pada bagaimana agar proses komunikasi tersebut berjalan efektif dan langkah-langkah yang harus dilakukan ketika menghadapi anggota organisasi yang bersifat kompleks latar belakangnya. Penerapan strategi komunikasi organisasi juga harus disesuaikan dengan iklim yang terjadi di dalam organisasi tersebut.<sup>14</sup> Dan tentu saja penerapan strategi komunikasi organisasi juga dipengaruhi oleh hubungan antar karyawan.<sup>15</sup>

Untuk itu penting bagi sebuah organisasi untuk mengetahui jenis-jenis apa saja strategi komunikasi di dalam organisasi, yaitu sebagai berikut :

##### 1) Pembentukan gaya kepemimpinan yang ideal.

Pembentukan gaya kepemimpinan yang ideal dan sesuai dengan keinginan karyawan dalam perusahaan menentukan komunikasi organisasi berjalan maksimal atau tidak. Hal ini sesuai

---

<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Ibid, 223.

dengan pendapat Karl Kuhnert dan Philip Lewis yang menyatakan bahwa apabila seorang pemimpin mampu mengerti apa yang menjadi kemauan karyawan maka proses komunikasinya dapat berjalan efektif. Dan hal ini berpengaruh pada kinerja karyawan yang juga berjalan efektif.<sup>16</sup>

## 2) Memaksimalkan fungsi manajerial dalam organisasi

Selain membentuk sistem kepemimpinan yang baik, hal lain yang tidak kalah penting adalah memaksimalkan kinerja manajer sebagai seorang pendengar yang baik bagi karyawan. Salah satu keterampilan manajer dalam organisasi adalah memahami dan merespon pandangan, niat, dan motivasi karyawan.<sup>17</sup> Semakin karyawan termotivasi maka semakin pula komunikasi menjadi lebih terbuka luas. Dan dalam prakteknya beberapa manajer menggunakan beberapa teknik yang bervariasi untuk meningkatkan motivasi karyawan.

## 3) Memaksimalkan hubungan antar karyawan

Salah satu untuk cara untuk memaksimalkan hubungan antar karyawan adalah meminimalisir jenjang kepangkatan. Namun cara ini biasanya kurang cocok apabila diterapkan di organisasi formal. Cara lain untuk memaksimalkan hubungan antar karyawan adalah

---

<sup>16</sup> Ibid, 193.

<sup>17</sup> Ibid, 189.

dengan dibentuknya grup *chatting online* yang berisi karyawan,<sup>18</sup> mengadakan makan malam karyawan, liburan karyawan, dan lain sebagainya.

#### 4) *Reward and Punishment*

Pemberian penghargaan dan hukuman dalam kegiatan beorganisasi merupakan salah satu strategi untuk memaksimalkan komunikasi organisasi. Seorang karyawan akan lebih memiliki motivasi dan niat yang tinggi apabila mendapatkan penghargaan. Dan akan mendapatkan efek jera apabila karyawan tersebut mendapatkan hukuman. Dan tentu saja hal ini dapat berdampak pada tercapainya visi dan misi perusahaan.<sup>19</sup>

Berdasarkan pembahasan di atas mengenai jenis strategi komunikasi organisasi di atas adalah bahwa penerapannya didasarkan pada iklim dan latar belakang anggota di dalam organisasi. Tanpa memperhitungkan hal tersebut, strategi komunikasi yang dilakukan tidak memberikan hasil yang signifikan dan tidak bisa berjalan efektif.

### 5. Media Komunikasi Organisasi

#### a) Definisi Media Komunikasi Organisasi

Pengertian media komunikasi organisasi terdiri dari tiga unsur kata yaitu media, komunikasi, dan organisasi. Pengertian media menurut

---

<sup>18</sup> Ibid, 233.

<sup>19</sup> Ibid, 194.

bahasa adalah alat, sarana, atau penghubung suatu hal.<sup>20</sup> Sedangkan pengertian komunikasi organisasi adalah proses penafsiran pesan dalam unit-unit komunikasi di ranah organisasi.<sup>21</sup> Berdasarkan kedua pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa media komunikasi organisasi adalah sarana atau alat penghubung proses komunikasi di dalam unit-unit organisasi.<sup>22</sup>

Di dalam organisasi, proses komunikasi harus berjalan dinamis, cepat, dan bersifat dua arah. Tujuan dari media komunikasi di dalam organisasi adalah untuk memaksimalkan proses penyampaian pesan di antara anggota organisasi. Selain itu, media komunikasi organisasi juga memiliki peranan penting baik bagi massa, kosmopolit, maupun lokal.<sup>23</sup>

Berdasarkan penjelasan mengenai media komunikasi organisasi di atas, maka dapat disimpulkan sesuai dengan judul penelitian bahwa media komunikasi organisasi adalah suatu wadah atau sarana yang digunakan oleh organisasi untuk bertukar pesan. Selain itu, peranan media komunikasi di dalam organisasi sangat menentukan sukses tidaknya proses komunikasi antar anggota organisasi.

---

<sup>20</sup><https://www.kkbi.web.id/media.>, diakses pada 4 Februari 2020

<sup>21</sup>Poppy Ruliana, *Ibid*, 18.

<sup>22</sup> Arni Muhammad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005),56.

<sup>23</sup><https://pakarkomunikasi.com>, diakses pada 4 Februari 2020

## b) Jenis Media Komunikasi Organisasi

Media komunikasi memiliki beberapa jenis yang dapat diterapkan di dalam organisasi. Dan penggunaan media komunikasi juga dapat dipengaruhi oleh sifat dari organisasi tersebut. Adapun jenis media komunikasi organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu media lisan, tulisan, dan elektronik<sup>24</sup>, yaitu sebagai berikut:

### 1) Media Lisan

Media atau pesan yang disampaikan secara verbal dapat dilakukan dengan menyampaikan pesan melalui oral atau mulut. Biasanya jenis komunikasi lisan dilakukan secara langsung dan terjadi tatap muka antara komunikator dengan komunikan. Contoh media yang digunakan dalam komunikasi organisasi lisan adalah: apel pagi, upacara, ceramah, seminar, musyawarah, rapat, dan jenis komunikasi lisan lainnya.<sup>25</sup>

### 2) Media Tulisan

Media tulisan adalah pesan yang disampaikan dengan surat, laporan, memo, poster, selebaran, dan pesan tertulis lainnya. Jenis komunikasi yang menggunakan media tulisan adalah jenis pesan yang bersifat tidak langsung, pesan yang disampaikan relatif panjang dan tidak satu arah. Kekurangan dari penggunaan media tulisan dalam organisasi adalah komunikan dalam organisasi tersebut

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Ibid.

tidak bisa menyampaikan pesan balasan atau *feedback* secara langsung kepada komunikator.<sup>26</sup>

### 3) Media Elektronik

Media elektronik adalah media yang menggabungkan pesan lisan dan pesan tulisan. Media elektronik menggunakan media *digital* seperti *faximili*, email, dan lain sebagainya. Di dalamnya memungkinkan semua anggota organisasi dapat berbagi informasi baik lisan melalui panggilan daring dan dapat pula mengirim pesan teks. Keuntungan dari penggunaan media elektronik adalah bersifat dinamis dan cepat yang sangat cocok digunakan di era *digital* seperti saat ini.<sup>27</sup>

Berdasarkan beberapa pembahasan mengenai jenis media komunikasi organisasi di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa media komunikasi dalam organisasi tidak jauh berbeda dengan media komunikasi yang digunakan secara *general*. Hanya saja bentuk implementasinya yang berbeda. Media komunikasi organisasi terbagi menjadi tiga jenis yaitu media lisan, tulisan, dan elektronik.

---

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Ibid.

## 6. Komunikasi Organisasi Internal

### a) Definsi Komunikasi Organisasi Internal

Pengertian komunikasi organisasi internal menurut Dan O’Hair, Gustav W. Friedrich, dan Lynda Dee Dixon adalah proses penyampaian pesan yang dikirim dan diterima di dalam elemen organisasi. Artinya komunikasi tersebut hanya terjadi di antara anggota organisasi saja.<sup>28</sup>

Setiap organisasi memiliki sistem komunikasi internal masing-masing dengan menyesuaikan iklim dari organisasi itu sendiri. Hal tersebut bertujuan agar hubungan antar anggota tetap berjalan harmonis sehingga visi dan misi organisasi dapat tercapai secara maksimal.<sup>29</sup>

Dari pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi organisasi internal adalah sistem komunikasi yang dilakukan antar anggota organisasi. Yangmana dalam penerapannya disesuaikan dengan jenis dan iklim komunikasi organisasi.

### b) Bentuk Komunikasi Organisasi Internal

Karena di dalam organisasi formal terdapat sekat tertentu berdasarkan jabatan, maka proses komunikasi internalnya juga dibagi berdasarkan tingkatan jabatan. Adapun jenis komunikasi organisasi internal formal terbagi menjadi dua, adalah sebagai berikut;

---

<sup>28</sup> Dan O’Hair, dkk, Ibid, 55

<sup>29</sup> Ibid.

### 1) Hubungan Antara Karyawan dengan Pimpinan

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan disebut juga sebagai komunikasi internal vertikal. Di dalam organisasi yang levelnya *middle up* proses komunikasi dari bawah ke atas membutuhkan waktu beberapa minggu atau beberapa bulan untuk mencapai puncak hirarki.<sup>30</sup> Terdapat lima tipe komunikasi antara karyawan dengan pimpinan, adalah sebagai berikut;<sup>31</sup>

- a. Intruksi Kerja, pesan yang menyebutkan cara melakukan tugas,
- b. Alasan di Balik Tugas, pesan yang menjelaskan mengapa tugas dilakukan,
- c. Prosedur dan Praktik, pesan yang disampaikan atasan mengenai tanggung jawab dan kewajiban karyawan,
- d. Tanggapan, respon atasan terhadap kinerja karyawan.
- e. Indoktrinasi Tujuan, pesan mengenai doktrin visi, misi, dan tujuan organisasi.

### 2) Hubungan Antar Karyawan

Hubungan antar karyawan dapat disebut sebagai komunikasi organisasi horizontal. Frekuensi dan efektivitas komunikasi antar karyawan tergantung pada struktur organisasi. Bagi *tall organisation* yang bersifat formal terdapat penekanan hubungan antara karyawan dengan pimpinan. Sedangkan

---

<sup>30</sup> Ibid.

<sup>31</sup> Ibid, 56

sebaliknya bagi *flat organisation* yang bersifat informal lebih menekankan hubungan antar karyawan.<sup>32</sup>

Namun meskipun begitu, pada organisasi formal juga membutuhkan hubungan antar karyawan yang fleksibel agar iklim organisasi tidak kaku. Adapun kelemahan hubungan antar karyawan yaitu;<sup>33</sup>

- a. Kurangnya motivasi karena rasa persaingan rendah,
- b. Munculnya desas-desus antar anggota organisasi,
- c. Kurangnya kedisiplinan di antara anggota organisasi.
- d. Penyampaian komunikasi kurang berjalan efektif dan beresiko memunculkan konflik.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat satu pemahaman bahwa jenis komunikasi organisasi internal terbagi menjadi dua jenis. Yakni hubungan antara karyawan dengan pimpinan dan hubungan antar karyawan. Merujuk dari teori di atas, hubungan antara karyawan dengan pimpinan cenderung diterapkan organisasi formal. Sedangkan hubungan antara karyawan cenderung diterapkan di organisasi informal yang mana membutuhkan inovasi dan kreasi dari karyawan.

---

<sup>32</sup> Ibid, 57.

<sup>33</sup> Ibid, 58.

## 7. Komunikasi Organisasi Eksternal

### a) Pengertian Komunikasi Organisasi Eksternal

Komunikasi organisasi eksternal didefinisikan sebagai pesan yang pertukarkan di luar ruang lingkup organisasi.<sup>34</sup> Contoh pesan komunikasi organisasi eksternal adalah *newsletter*, *press release*, laporan tahunan, *advertising*, pidato, atau notulen sponsor.

Salah satu cara yang digunakan oleh organisasi untuk memaksimalkan komunikasi organisasi eksternal adalah melalui internet. Dalam hal ini seorang manajemen organisasi dapat mengetahui kebutuhan konsumen, pangsa pasar, pesaing dan beberapa informasi mengenai lingkungan eksternal lainnya. Dengan begitu, seorang manajemen dapat menentukan langkah dan media apa yang digunakan dalam melakukan hubungan dengan pihak eksternal.<sup>35</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi eksternal adalah hubungan organisasi dengan lingkungan luarnya baik itu masyarakat maupun *stakeholders*.

### b) Bentuk Komunikasi Organisasi Eksternal

Seperti halnya komunikasi organisasi internal yang memiliki perbedaan berdasarkan subjektifitasnya, komunikasi organisasi eksternal juga memiliki perbedaan bentuk hubungan tergantung dengan pihak

---

<sup>34</sup> Ibid, 60.

<sup>35</sup> Ibid, 61.

mana yang dihadapi.<sup>36</sup> Jenis komunikasi organisasi eksternal dibagi menjadi tiga aspek, antara lain sebagai berikut;<sup>37</sup>

#### 1) Hubungan dengan Pemerintah

Bagi organisasi formal maupun informal, hubungan dengan pemerintah harus dijaga dengan baik. Hubungan tersebut dapat berupa wewenang, izin keberadaan, dan pemberlakuan sistem berdasarkan peraturan dari Pemerintah.

#### 2) Hubungan dengan Organisasi Lain

Selain memaksimalkan hubungan dengan Pemerintah, suatu organisasi perlu menjaga hubungan dengan organisasi lain. Alasan hal tersebut adalah bekerja sama dengan organisasi lain dapat memberikan banyak dampak positif, diantaranya, meningkatkan eksistensi organisasi, menambah daya saing, menambah jumlah saham, dan lain sebagainya.

#### 3) Hubungan dengan Masyarakat

Sebuah organisasi selalu memiliki hubungan timbal balik dengan masyarakat di sekitarnya. Hubungan tersebut dapat berupa *imaging* organisasi, penyelesaian konflik, klarifikasi permasalahan, dan lain sebagainya.

Merujuk dari teori di atas, terdapat suatu kesimpulan bahwa bentuk komunikasi organisasi internal memiliki perspektif yang bersifat subjektif. Bentuk hubungan tersebut dibedakan menjadi hubungan

---

<sup>36</sup> Ibid, 68.

<sup>37</sup> Ibid.

organisasi dengan pemerintah, hubungan organisasi dengan *stakeholders*, dan hubungan organisasi dengan masyarakat.

## 8. Teori Komunikasi Organisasi Formal

### a) Pengertian Komunikasi Organisasi Formal

Komunikasi organisasi formal didefinisikan sebagai teori komunikasi yang diterapkan di dalam organisasi yang memiliki karakteristik terstruktur, sistematis, dan permanen.<sup>38</sup> Sedangkan menurut literatur lain, dijelaskan bahwa komunikasi organisasi formal adalah sistem komunikasi yang memiliki ciri utama bersifat otoriter dan *job disk* anggota di dalam organisasinya disusun secara jelas dan detail.<sup>39</sup>

Dari dua pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian komunikasi organisasi formal adalah komunikasi yang memiliki karakter yang bersifat otoriter, yang mana *job disk* anggota di dalam organisasinya bersifat terstruktur, sistematis, dan permanen

### b) Arah Aliran Informasi Komunikasi Formal

Dalam setiap komunikasi organisasi, terdapat aliran informasi yang memiliki arah masing-masing yang disesuaikan dengan tipe dan iklim organisasi. Arah aliran informasi memiliki hubungan yang saling mempengaruhi bagi tercapainya misi yang ditargetkan oleh sebuah

---

<sup>38</sup>R. Wayne Pace dan Done F. Faules, Penerjemah Deddy Mulyana, *Komunikasi Organisasi : Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 1998), 180.

<sup>39</sup> Arni Muhammad, *Ibid*, 149.

organisasi.<sup>40</sup> Berikut beberapa bentuk arah aliran komunikasi organisasi formal, di antaranya adalah;

1) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi dengan arah informasi dari atas ke bawah adalah jenis komunikasi yang berasal dari jajaran otoritas yang lebih tinggi menuju tingkat yang lebih rendah.<sup>41</sup> Jenis komunikasi ini biasanya sering terdapat dalam organisasi pada umumnya. Terdapat lima jenis aliran arah informasi dari atasan ke bawahan, yaitu:

a. *Job Instruction* (Instruksi pekerjaan)

Yaitu informasi yang diberikan oleh atasan tentang apa dan bagaimana cara melakukan pekerjaan.

b. *Job Rationate* (Rasio pekerjaan)

Informasi mengenai tujuan dan bagaimana satu tugas berkaitan dengan tugas yang lain.

c. *Ideology* (Ideologi)

Yaitu komunikasi yang diarahkan pada motivasi dan dukungan yang diberikan oleh atasan pada bawahan.

d. *Information* (Informasi)

Ialah pesan yang disampaikan untuk memperkenalkan bawahan pada organisasi yang lebih bersifat praktek.

---

<sup>40</sup>Ibid, 182.

<sup>41</sup> Ibid, 183

e. *Feedback* (Umpan Balik)

Bentuk apresiasi yang diberikan oleh pimpinan terhadap bawahan atas kinerja yang dilakukan.<sup>42</sup>

2) Komunikasi ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah adalah sebuah arah aliran informasi dari anggota yang memiliki tingkatan bawah menuju otoritas yang lebih tingkat atas.<sup>43</sup> Terdapat lima prinsip komunikasi organisasi ke atas agar berjalan efektif,<sup>44</sup> yaitu sebagai berikut :

- a. Setiap program komunikasi ke atas direncanakan terlebih dahulu.
- b. Terdapat keberlangsungan sistem komunikasi ke atas.
- c. Memunculkan saluran atau media yang digunakan secara efektif.
- d. Program komunikasi ke atas sangat dipengaruhi oleh sikap dan pola komunikasi dari bawahan yang menyenangkan kepada atasan.
- e. Program komunikasi ke atas membutuhkan sikap dari semua pihak yang bersifat objektif.

3) Komunikasi Horizontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang tidak bersifat otoriter di mana tingkatan bersifat sama rata. Komunikasi

---

<sup>42</sup> Ibid, 184.

<sup>43</sup>Ibid, 184.

<sup>44</sup>Arni Muhammad, Ibid, 108.

horizontal dapat diartikan sebagai komunikasi yang di dalamnya tidak terjadi kesengajaan yang signifikan antara pimpinan dan bawahan. Berikut ini tujuan dari diterapkannya komunikasi horizontal<sup>45</sup>, antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Mengkoordinasikan tugas dengan efektif, yaitu situasi di mana seorang atasan mendiskusikan pembagian kerja kepada bawahannya dengan cara efektif.
- b. Saling membagi informasi antar anggota organisasi, dengan diterapkannya komunikasi horizontal, proses diskusi yang tidak terhalang oleh tingkatan jabatan memudahkan proses penyatuan ide dan pengambilan keputusan.
- c. Memudahkan pemecahan masalah, karena keadaan dalam organisasi tidak berjalan kaku dan bersifat fleksibel, maka pemecahan masalah berjalan lancar tanpa mengalami kerumitan.
- d. Mencegah konflik berkepanjangan, jenjang yang bertingkat dalam organisasi mengakibatkan konflik beresiko tinggi. Komunikasi horizontal yang tingkat jenjangnya bersifat sama rata dapat mencegah konflik di antara anggota organisasi.
- e. Menjamin pemahaman yang sama, dengan pola komunikasi yang berlangsung tanpa perantara dan dapat dilakukan secara terbuka

---

<sup>45</sup>Ibid, 121.

hal tersebut meminimalisir kesalahpahaman di antara anggota organisasi.

Dari beberapa poin pembahasan di atas, berdasarkan fokus dan tujuan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa arah aliran informasi dalam komunikasi organisasi formal terdiri dari dua jenis, yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Dalam pengaplikasiannya, komunikasi vertikal terbagi menjadi dua yaitu komunikasi ke atas dan ke bawah yang orientasinya dalam hal alur penyampaian informasi bersifat memperhitungkan kedudukan. Sedangkan komunikasi horizontal lebih bersifat fleksibel dan begitu memperhitungkan posisi antar anggota organisasi.

#### c) Kelebihan dalam Komunikasi Organisasi Formal

Dengan sifat dari organisasi formal yang memiliki ciri utama adanya struktur organisasi yang jelas, maka terdapat beberapa kelebihan yang didapatkan dalam komunikasi organisasi formal. Menurut Arni Muhammad dalam bukunya yang berjudul *Komunikasi Organisasi*, kelebihan dari komunikasi organisasi formal lebih ditonjolkan pada kinerja karyawan,<sup>46</sup> kelebihan tersebut, antara lain adalah sebagai berikut:

---

<sup>46</sup> Arni Muhammad, Ibid. 45.

### 1) Struktur Organisasi yang Dirumuskan secara Detail

Organisasi formal memiliki struktur organisasi yang jelas dan sistematis. Hal ini dikarenakan organisasi formal biasanya bergerak di bidang manajemen yang besar. Untuk itulah struktur organisasi jelas dibuat sedemikian rupa agar tidak terjadi kerancuan dalam organisasi.

### 2) Pembagian *Job Disk* Karyawan yang Ditentukan secara Sistematis

Selain struktur organisasi yang ditentukan secara jelas dan detail, pembagian kerja juga ditentukan secara jelas. Hal tersebut bertujuan agar kinerja pegawai dapat berjalan efektif dan memunculkan kesalahpahaman yang biasa terjadi di organisasi informal.

### 3) Akuntabilitas dan Tanggung Jawab Karyawan yang Tinggi

Karena sistem pembagian kerja telah ditentukan secara sistematis, maka hal tersebut berdampak pada tingkat tanggung jawab yang tinggi.

### 4) Memunculkan Tingkat Motivasi Kerja yang Tinggi

Tingkat akuntabilitas, tanggung jawab, persaingan antar karyawan yang tinggi, dan respon yang baik dari eksternal juga berpengaruh pada motivasi kerja yang tinggi pula bagi karyawan sebuah organisasi. Hal ini tentunya sangat berdampak positif bagi keberlangsungan organisasi itu sendiri. Karena minat kerja yang

tinggi dari anggota organisasi maka akan berpengaruh pada kualitas organisasi.<sup>47</sup>

#### d) Hambatan dalam Komunikasi Organisasi Formal

Dalam setiap tipe komunikasi dalam organisasi selalu terdapat hambatan yang mengakibatkan kurang efektifnya proses komunikasi yang terjalin dalam organisasi. Menurut pakar komunikasi bernama Warren R. Plunket, hambatan komunikasi terbagi menjadi lima,<sup>48</sup> yaitu sebagai berikut:

##### 1) Tingkat Manajemen

Sistem manajemen dalam sebuah organisasi memiliki beberapa tingkatan yang bersifat vertikal. Tingkatan tersebut di antaranya yaitu *top*, *upper*, *middle*, dan *lower management*. Kesalahpahaman setiap anggota manajer lingkungan organisasi menjadi salah satu penyebab terjadi hambatan dalam komunikasi organisasi.

##### 2) Jumlah Staff

Jumlah anggota staff dalam organisasi yang kurang dari 12 orang akan lebih mudah dikoordinasikan dan lebih bersifat efektif dalam penyampaian pesannya. Begitupun juga sebaliknya, apabila jumlah anggota lebih dari 12 anggota, maka komunikasi akan berjalan kurang efektif.

---

<sup>47</sup> Ibid, 46.

<sup>48</sup>Poppy Ruliana, Ibid. 35.

### 3) Pergantian Sistem Manager

Pergantian sistem manajerial baik dari segi sikap, pola, arah informasi dalam organisasi maka hal tersebut mengakibatkan kesalahpahaman yang dirasakan oleh anggota organisasi yang lainnya.

### 4) Jenjang Kepangkatan

Jenjang kepangkatan dalam sistem kepegawaian dalam organisasi secara tidak langsung mengakibatkan kecemburuan sosial di antara anggota organisasi. Hal tersebut yang mengakibatkan komunikasi dalam organisasi menjadi terhambat dan memicu konflik.

### 5) Interpretasi Manajer

Kekompakkan setiap anggota manajer sangat penting dalam sebuah organisasi. Yangmana dikarenakan oleh manajer adalah kunci dari pengelolaan organisasi. Dan apabila terjadi ketidakompakkan dalam hal pengambilan keputusan, maka hal tersebut juga dapat mengakibatkan hambatan dalam komunikasi organisasi.

## 9. Teori Komunikasi Organisasi Informal

### a) Pengertian Komunikasi Organisasi Informal

Komunikasi organisasi informal secara bahasa adalah sistem komunikasi organisasi yang bersifat tidak resmi.<sup>49</sup> Sedangkan menurut istilah, komunikasi organisasi informal adalah sistem komunikasi yang terbentuk dari perkumpulan antara dua orang atau lebih yang melibatkan diri secara tidak sengaja.

Selain itu, pesan yang disampaikan atau proses komunikasi di dalamnya terjadi secara spontan, langsung, atau dapat disebut tanpa rencana sebelumnya.<sup>50</sup> Karakteristik komunikasi organisasi informal didasarkan pada hubungan antar anggota organisasi yang spontan, akrab, namun tetap pada koridor yang telah disepakati oleh organisasi.

Berbeda halnya dengan komunikasi organisasi non formal yang cenderung berjalan tanpa struktur organisasi yang sistematis, komunikasi organisasi informal berjalan berdasarkan struktur yang bersifat sistematis namun tidak bersifat kaku seperti halnya organisasi formal. Contoh organisasi yang menerapkan pola komunikasi organisasi informal adalah bimbingan belajar, arisan ibu-ibu, remaja masjid, komunitas pendakian, dan organisasi tidak resmi lainnya.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup> <https://kbbi.web.id/informal/>, diakses 16 Januari 2020

<sup>50</sup> <https://pakarkomunikasi.com/komunikasi-informal>, diakses pada tanggal 6 Januari 2020

<sup>51</sup> <https://faizahistiblog.wordpress.com>, diakses pada 6 Januari 2020

Dari pengertian dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi informal adalah jenis komunikasi dalam organisasi yang terjadi pada ranah non resmi. Selain itu, komunikasi organisasi informal lebih bersifat bebas, tidak sengaja dan akrab namun tetap dalam koridor tertentu. Biasanya organisasi yang menerapkan jenis komunikasi informal adalah organisasi non pemerintah dan bersifat profit.

#### b) Kelebihan Komunikasi Organisasi Informal

Komunikasi organisasi informal memiliki kelebihan yang dirasakan oleh setiap organisasi yang bergerak dibidang non pemerintahan, namun tetap membutuhkan sistem yang terstruktur. Berikut ini kelebihan dari penerapan komunikasi organisasi informal<sup>52</sup>:

##### 1) Memperbaiki Hubungan Antar Anggota Organisasi

Komunikasi organisasi yang dibentuk bersifat informal secara tidak langsung mempengaruhi pola hubungan semua anggota menjadi lebih santai, tidak kaku, dan tanpa adanya rasa persaingan yang ketat.

##### 2) Berkemungkinan Kecil untuk Terjadinya Kecemburuan Sosial

Dengan pola hubungan antar anggota yang lebih bersifat akrab dan tidak kaku, maka kecemburuan sosial juga dapat diminimalisir.

---

<sup>52</sup> <http://pakarkomunikasi.com>, diakses pada 7 Januari 2020

### 3) Tujuan dan Bentuk Organisasi yang Fleksibel

Organisasi yang bersifat informal tujuan beserta bentuk organisasinya lebih fleksibel dan bisa berubah sesuai dengan kondisi baik internal maupun eksternal yang terjadi dalam iklim organisasi.

### 4) *Lobbying*

Setiap keputusan yang ditentukan oleh kepala organisasi dapat diusulkan kembali melalui proses *lobbying* oleh semua anggota organisasi dan diperoleh kembali hasil mufakat dan keputusan tentunya hasil tersebut tidak bersifat kaku.

Dengan karakteristik yang terdapat dalam komunikasi organisasi informal yang berciri khas bebas dan tidak mengikat, terdapat beberapa kelebihan yang menjadi solusi bagi seorang manajer yang ingin menginginkan iklim organisasi bebas konflik. Selain itu, sistem kepangkatan yang tidak bersifat vertikal juga akan meminimalisir kecemburuan sosial yang berpangkal pada konflik.

### c) Kelemahan Komunikasi Organisasi Informal

Setiap sistem komunikasi yang diterapkan oleh sebuah organisasi memiliki kelemahan masing-masing. Begitu pula dengan komunikasi organisasi informal, apabila diterapkan pada organisasi yang tidak tepat dengan tujuan dan bentuknya organisasi tersebut maka

terjadi hambatan yang tidak diinginkan. Kelemahan tersebut diantaranya<sup>53</sup> adalah sebagai berikut :

1) Memunculkan Desas-Desus

Karena pola hubungan antar karyawan yang bersifat bebas dan tidak disertai dengan aturan yang ketat, maka kemungkinan besar terjadi desas-desus yang mengakibatkan konflik di antara anggota organisasi.

2) Anggota Organisasi Cenderung Kurang Profesional

Pola hubungan yang cenderung bersifat bebas, pribadi, dan tidak dibatasi aturan dapat mengakibatkan kurangnya profesionalitas kinerja antar anggota dalam organisasi.

3) *Job Description* Setiap Anggota Kurang Tersruktur

Pengenalan *job description* dari organisasi informal yang tidak dijelaskan secara rinci mengakibatkan kerancuan kinerja dari setiap anggota organisasi. Hal tersebutlah yang juga mengakibatkan konflik dalam ilkim organisasi.

Setiap pola komunikasi organisasi memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing. Hal tersebut juga berlaku bagi komunikasi organisasi informal yang mana dalam karakteristiknya yang bersifat lebih terbuka dan berkesan lebih akrab namun memiliki kekurangan dalam munculnya desas-desus dalam organisasi, kurangnya

---

<sup>53</sup> <http://agungpermadi-stikom.blogspot.com>, diakses pada 7 Januari 2020

kedisiplinan antar pegawai, dan deskripsi kerja tiap anggota kurang terstruktur yang dapat berakibat pada konflik.

## 10. Teori Komunikasi Organisasi Neoklasik

### a) Pengertian Komunikasi Organisasi Neoklasik

Menurut bahasa, teori komunikasi organisasi neoklasik adalah suatu teori organisasi yang menjadi pembaruan dari teori organisasi klasik.<sup>54</sup> Sedangkan menurut istilah, teori komunikasi organisasi klasik adalah teori yang muncul sebagai akibat dari aksi kritis dari para tokoh organisasi modern atas otorisasi organisasi klasik.<sup>55</sup> Dengan kata lain, teori komunikasi organisasi neoklasik merupakan gagasan alternatif dari organisasi klasik yang cenderung bersifat memaksa.

Menurut Dan O’Hair, Gustav W. Friedrich, dan Lynda Dee Dixon dalam bukunya yang berjudul *Strategic Communication in Business and Professions* menyatakan bahwa komunikasi organisasi neoklasik bertujuan untuk memperbaiki beberapa kekurangan yang terjadi pada teori organisasi klasik. Beberapa tokoh berpendapat bahwa secara umum teori komunikasi organisasi neoklasik menekankan hubungan antar manusia dalam iklim organisasi.<sup>56</sup>

Teori ini digagas pertama kali oleh Elthon Mayo, pada saat mengadakan studi di sebuah perusahaan Hawthorne dan mendapatkan

---

<sup>54</sup> Dan O’Hair, dkk, Ibid, 18

<sup>55</sup> Ibid.

<sup>56</sup> Ibid 19.

suatu kesimpulan bahwa kesuksesan sebuah perusahaan bukan hanya dipengaruhi oleh teknis tetapi juga dipengaruhi oleh hubungan manusia. Mayo juga berpendapat bahwa manusia sebagai penggerak perusahaan bukanlah mesin robot melainkan makhluk sosial yang tidak bisa menerima otoritas sepenuhnya dari pimpinan.<sup>57</sup> Selain Mayo, tokoh lain yang berkontribusi dalam teori organisasi neoklasik adalah Chester Barnard, Douglas McGregor dan Warren Bennis. Analisis utama mereka mengenai teori ini adalah usaha memodifikasi pilar-pilar dari doktrin klasik dan tentang organisasi informal.<sup>58</sup>

Dari beberapa pembahasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa teori komunikasi organisasi neoklasik adalah teori alternatif dari organisasi klasik yang cenderung bersifat memaksa. Adapun tujuan dari adanya teori ini adalah untuk memperbaiki beberapa kekurangan yang terjadi pada teori organisasi klasik. Selain itu, dalam teori ini ditekankan hubungan antar manusia sebagai penggerak organisasi atau dapat disebut sebagai *humanistic organisation*.

#### b) Bentuk Komunikasi Organisasi Neoklasik

Menurut Robbins, teori komunikasi organisasi neoklasik dibagi menjadi empat bentuk dasar. Bentuk-bentuk inilah yang mempengaruhi proses dilakukannya kegiatan komunikasi di organisasi informal. Adapun tujuan dari penentuan tipe ini adalah untuk

---

<sup>57</sup> Ibid 21.

<sup>58</sup> Ibid.

memaksimalkan hubungan sosial atau antar manusia dalam organisasi.

Berikut ini tipe komunikasi organisasi neoklasik;<sup>59</sup>

- 1) Pembagian pekerjaan berdasarkan spesialisasi (*division of labor*), yaitu situasi di mana pegawai dalam organisasi menempati posisi bukan atas dasar paksaan melainkan berdasar spesialisasi pekerjaan dan keterampilan.
- 2) Untuk menekankan rasa tanggung jawab pada anggota organisasi, dibentuklah suatu tugas pendelegasian mengenai tugas tertentu. Hal tersebut bertujuan agar otoritas tidak sepenuhnya dilakukan.
- 3) Struktur organisasi yang bersifat horizontal menjadi wadah bagi anggota organisasi untuk meminimalisir konflik dan mencapai tujuan organisasi melalui partisipasi, *junior boards*, manajemen berbasis *bottom-up*, pengakuan kebebasan, serta komunikasi yang fleksibel.
4. Memaksimalkan kemampuan manajerial untuk meminimalisir perbedaan antar anggota organisasi. Dalam hal ini, dalam teori komunikasi organisasi neoklasik diperlukan kemampuan untuk meminimalisir konflik yang disebabkan oleh perbedaan individu dalam organisasi.

---

<sup>59</sup> Ibid, 22.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat diketahui bahwa bentuk-bentuk dari teori komunikasi organisasi neoklasik terbagi menjadi empat bentuk yaitu; pembagian pekerjaan berdasarkan spesialisasi, pembentukan delegasi, struktur organisasi bersifat horizontal, dan sistem manajerial yang tepat. Tujuan dari adanya bentuk teori komunikasi organisasi neoklasik adalah agar visi dan misi organisasi dapat tercapai secara maksimal.

#### c) Kelebihan dan Kelemahan Komunikasi Organisasi Neoklasik

Diketahui bahwa komunikasi organisasi neoklasik adalah suatu teori organisasi alternatif bagi organisasi klasik yang cenderung formal. Namun, dalam prakteknya teori ini memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan masing-masing. adapun kelebihan dan kelemahan tersebut sebagai berikut.<sup>60</sup>

##### 1) Kelebihan Komunikasi Organisasi Neoklasik

- a. Hubungan antar anggota organisasi yang maksimal mempengaruhi kinerja dan menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi pula.
- b. Otoritas pimpinan tidak terjadi secara total, dan hal ini menumbuhkan rasa demokratis yang tinggi

---

<sup>60</sup> Ibid,24.

- c. Aspirasi dan pesan-pesan yang ingin disampaikan oleh anggota organisasi dapat dilakukan secara efektif karena hubungan bersifat fleksibel.
- d. Sistem penempatan jabatan atau posisi berdasarkan spesialisasi keterampilan meningkatkan profesionalitas kinerja.

## 2) Kelemahan Komunikasi Organisasi Neoklasik

- a. Hubungan antar anggota yang terjalin terlalu bebas dapat menjadi penyebab kurangnya profesionalitas kinerja pegawai.
- b. Beresiko tinggi memunculkan aksi nepotisme di dalam organisasi.
- c. Sering terjadi konflik yang diakibatkan oleh isu dalam organisasi yang kurang bisa dikendalikan.
- d. Hubungan yang sangat erat antar anggota organisasi menjadi penyebab dikesampingkannya tugas dan tanggung jawab pegawai.

Dari penjelasan tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa teori komunikasi organisasi neoklasik memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan masing-masing. adapun kelebihan dan kelemahan masing-masing. Oleh karena itu, diperlukan kebijaksanaan dari seorang pimpinan untuk dapat memilah dan menyelaraskan keadaan organisasi dengan tujuan yang ingin dicapai.

## B. Budaya Organisasi

### 1. Definisi Budaya Organisasi

Budaya merupakan konsep untuk memahami kelompok manusia dalam jangka waktu yang panjang, tak terkecuali di dalam sebuah organisasi. Mowat menyatakan bahwa, budaya organisasi merupakan “*the personality of the organization: the shared beliefs, values and behaviours of the group. It is symbolic, holistic, and unifying, stable, and difficult to change*”.

Menurut pandangan Davis, budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai organisasional yang dipahami dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi ladsan berperilaku dalam organisasional. Budaya organisasi merujuk pada sistem pengertian bersama yang dipegang oleh anggota organisasi, yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lainnya.<sup>61</sup>

Budaya organisasi adalah apa yang dipersepsikan oleh pegawai dan persepsi tersebut menciptakan pola keyakinan, nilai, dan ekspektasi. Schein dalam Ivancevich et.al., berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai suatu asumsi dasar yang diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat menghadapi masalah eksternal dan integrasi internal yang telah berjalan cukup baik dan kemudian dianggap valid.<sup>62</sup> Oleh karena itu, budaya organisasi perlu untuk diajarkan kepada anggota baru bagaimana cara yang benar untuk berpersepsi,

---

<sup>61</sup> Ibid, 104

<sup>62</sup> Ibid.

berpikir dan bersikap sehubungan dengan masalah yang dihadapinya. Definisi Schein menunjukkan bahwa budaya di dalam organisasi melibatkan asumsi, adaptasi, persepsi dan pembelajaran.<sup>63</sup>

Dari pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah sebuah sistem yang meliputi keyakinan, nilai dan perilaku kelompok yang membedakannya dengan organisasi lain. Terdapat tujuh karakter yang menjadi hakikat dari budaya organisasi yaitu seperti inovasi dan pengambilan resiko, perhatian terhadap detail, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap anggota organisasi, orientasi terhadap tim serta agresivitas dan stabilitas.

## 2. Terbentuknya Budaya Organisasi

Budaya organisasi tidak dapat muncul begitu saja dengan mudahnya, namun apabila budaya organisasi tersebut sudah diterapkan, budaya organisasi dapat dikatakan sulit untuk dihilangkan. Sesuai dengan definisinya, bahwa budaya organisasi berkaitan dengan hal-hal yang berkaitan dengan nilai. Nilai-nilai dalam budaya organisasi tersebut terbentuk melalui beberapa cara, antara lain kepemimpinan, tujuan dasar organisasi, serta interaksi individu dalam organisasi.<sup>64</sup> Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinannya yang dapat menciptakan nilai-nilai, aturan-aturan kerja yang disepakati bersama, serta mampu mempengaruhi perilaku individu-individu di dalamnya, sehingga nilai-

---

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Ibid, 229

nilai tersebut menjadi perilaku panutan bersama. Keadaan seperti inilah yang kemudian disebut dengan sebagai budaya organisasi.

Budaya organisasi juga dapat terbentuk karena di dalam organisasi tersebut terjadi interaksi antar individu yang berlatar belakang kehidupan sosial dan lingkungan yang berbeda. Menurut Robbin, terbentuknya budaya organisasi dapat terjadi karena hal-hal berikut ini,<sup>65</sup>

- a. Seleksi; yaitu adanya seleksi seperti apa kandidat yang akan diberi tanggung jawab, tentang seberapa baiknya kandidat cocok dan dapat melestarikan budaya organisasi tersebut.
- b. Manajemen Puncak; yaitu melalui keteladanan dari manajemen dalam berperilaku yang menegakkan nilai-nilai yang ada demi tetap tegaknya budaya organisasi yang telah disepakati di dalam organisasi.
- c. Sosialisasi; yaitu proses adaptasi para karyawan atau pegawai pada budaya organisasi.

Sedangkan menurut Kotter dan Haskett proses pembentukan budaya organisasi, sebagai berikut<sup>66</sup>:

- a. Manager Puncak; yaitu tindakan-tindakan dari manager puncak akan membentuk iklim dalam organisasi tersebut, sehingga peranan manager puncak sangatlah besar dan penting dalam penerimaan atau penolakan suatu budaya organisasi.
- b. Perilaku Organisasi; yaitu proses penerimaan tindakan manager puncak mengenai budaya organisasi oleh para anggotanya.

---

<sup>65</sup> Ibid, 230

<sup>66</sup> Ibid.

- c. Hasil; tindakan-tindakan tersebut akan memunculkan suatu kebiasaan yang menunjukkan bagaimana budaya organisasi tersebut berada.
- d. Budaya; yaitu kebiasaan-kebiasaan yang muncul tersebut akan memunculkan suatu nilai-nilai yang ada dalam organisasi yang akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Kesuksesan adalah nilai budaya organisasi yang diharapkan agar dapat mencapai visi dan misi organisasi tersebut. Maka dalam hal ini, sangat diperlukan bagi suatu organisasi sarana atau media untuk menyampaikan kepada kesuksesan tersebut. Sarana yang dimaksud adalah adanya cerita, ritual, simbol material, dan bahasa seperti jargon-jargon atau pemakaian kalimat-kalimat yang mencampur-adukkan bahasa.<sup>67</sup>

### 3. Bentuk Budaya Organisasi

Menurut Stephen P. Robbins bentuk budaya organisasi dibedakan menjadi empat bentuk. Penetapan bentuk budaya organisasi tersebut berdasarkan hubungan antara tingkat sosiabilitas dan solidaritas. Aspek sosiabilitas adalah tingkat persahabatan antar anggota organisasi, sedangkan aspek solidaritas adalah tingkatan dimana orang mengerti tugas dan tanggung jawabnya masing-masing.<sup>68</sup> Empat bentuk budaya organisasi tersebut antara lain adalah;

---

<sup>67</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership-3rd ed* (UAS : The Jossey-Bass business and Management Series, 2004) 189.

<sup>68</sup> Taliziduhu Ndara, *Budaya Organisasi*, (Jakarta : PT. Rineka Cipta, 1997), 105.

1. Budaya Jaringan (*Network Culture*)

Budaya ini ditandai oleh tingkat sosiabilitas tinggi dan tingkat solidaritas atau kesetia-kawanan yang rendah (*high on sociability, low on solidarity*). Dalam hal ini, organisasi memandang anggota sebagai suatu keluarga dan teman, di mana orang saling mengenal, sangat bersahabat dan bersuka ria dalam gaya, cenderung bebas dan terbuka serta saling mengetahui satu sama lain.

Dampak negatif yang besar dalam budaya ini adalah bahwasanya fokus terhadap persahabatan dapat menimbulkan rasa toleransi terhadap orang-orang yang berkinerja, rendahnya persaingan, kurangnya motivasi kerja, dan menjadi buruk serta menjadi faktor utama dalam terciptanya nepotisme.

2. Budaya Upahan (*Mercenary Culture*)

Budaya upahan dalam suatu organisasi ditandai dengan adanya tingkat sosiabilitas rendah sedangkan tingkat solidaritas tinggi (*low on sociability, high on solidarity*). Organisasi fokus pada tujuan melibatkan orang yang sangat fokus dan sangat bersemangat untuk melakukan tanggung jawab kerja. Mereka mempunyai semangat untuk melakukan segala sesuatu secara cepat dan sangat peka terhadap tugas pekerjaan. Kebiasaan budaya seperti ini menonjolkan urusan omong kosong tidak ditoleransi, karena dianggap menghabiskan waktu bagi masing-masing individu. Selain itu, kemenangan adalah segalanya,

dan orang-orang didorong melakukan pekerjaan berapa lamapun waktu yang digunakan untuk membuat sebuah tujuan dapat terwujud.

3. Budaya Fragmen (*Fragmanted Culture*)

Bentuk budaya *fragmen* ditandai dengan adanya sosialitas dan solidaritas yang sama-sama rendah (*low on sociability, low and solidarity*). Organisasi yang menonjolkan budaya *fragmen* sebagai bentuk budaya organisasinya akan dipenuhi orang-orang yang individualis. Mereka yang berkerja dalam organisasi *fragmented culture* ini terbilang jarang melakukan kontak satu sama lain dalam banyak hal, bahkan mereka tidak saling mengenal. Komitmen adalah hal yang diutamakan bagi masing-masing anggota dan tugas-tugas jabatan mereka.

4. Budaya Komunal (*Communal Culture*)

Bentuk budaya komunal dalam suatu organisasi ditandai oleh adanya sosiabilitas dan solidaritas yang sama-sama tinggi (*high on sociability, high on solidarity*). Organisasi dengan tipe ini menonjolkan persahabatan di antara anggota dan menilai baik kinerja mereka, sehingga antar anggota dalam organisasi sangat bersahabat satu sama lain serta dapat bergaul dengan baik, baik secara pribadi maupun profesional.

#### 4. Faktor Terbentuknya Budaya Organisasi

Robbin berpendapat bahwa, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya budaya organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

##### a. Sejarah Organisasi

Sejarah organisasi membahas tentang sejarah berdirinya suatu organisasi tersebut, keberhasilan yang dimulai dari bawah, pengurangan tenaga kerja, pemindahan karyawan, dan masalah-masalah yang dihadapi oleh organisasi. Hal tersebut menjadi cerminan budaya serta memberikan pengaruh agar dapat melakukan hal yang lebih baik di masa yang akan datang

##### b. Kebiasaan

Kebiasaan merupakan suatu pengulangan aktivitas yang dilakukan di dalam organisasi sehingga akan menjadi budaya yang ada dalam organisasi tersebut. Dengan tetap terjaganya budaya-budaya organisasi tersebut, maka akan memantapkan nilai-nilai yang terkandung dalam organisasi serta akan diwujudkan dan direalisasikan.

##### c. Bahasa

Dengan mempelajari bahasa organisasi sehari-hari, maka anggota organisasi juga akan mempelajari bahasa-bahasa tersebut dan akan berusaha mempertahankannya.

## 5. Nilai-Nilai Budaya Organisasi<sup>69</sup>

### a. Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diidentifikasi sebagai proses pengaruh sosial dimana pemimpin mengusahakan partisipasi sukarela dari para anggotanya untuk mencapai tujuan dari organisasi tersebut. Menurut Robbin, kepemimpinan merupakan kemampuan dari atasan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju tercapainya tujuan-tujuan dari organisasi tersebut.

### b. Perilaku

Perilaku yang menjadi nilai dari budaya organisasi terkait dengan kepribadian dan sikap dari anggota organisasi. Kepribadian didefinisikan sebagai bagaimana individu beraksi dan berinteraksi dengan orang lain yang dapat digambarkan dalam bentuk sifat dan dapat diukur dan dilihat oleh seseorang. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepribadian antara lain adalah keturunan, lingkungan sosial, dan situasi. Sedangkan sikap diartikan sebagai aspek evaluatif baik yang menguntungkan atau tidak, mengenai objek, orang, atau peristiwa.

### c. Aturan

Aturan didefinisikan sebagai hasil kesepakatan yang disetujui oleh pihak yang bersangkutan melalui kesepakatan, petunjuk, atau perintah yang disepakati sebagai upaya untuk mempertahankan budaya

---

<sup>69</sup> Ibid, 233

organisasi. Pada umumnya, budaya yang kental cenderung sulit untuk menerima perubahan karena sistem nilai yang tumbuh telah mengakar kuat dalam prinsip para anggota organisasi.

## 6. Peran dan Fungsi Budaya Organisasi

Dari beberapa pendefinisian budaya organisasi, dapat diketahui bahwa budaya organisasi memiliki peran dan fungsi yang sangat strategis untuk mendorong dan meningkatkan efektifitas kinerja elemen organisasi, khususnya kinerja manajemen organisasi, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Peran budaya organisasi adalah untuk menentukan arah organisasi, mengarahkan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan, bagaimana mengalokasikan dan mengelola sumber daya organisasional, dan juga sebagai alat untuk menghadapi masalah dan peluang dari lingkungan internal dan eksternal.<sup>70</sup>

Berbeda dengan peran budaya organisasi yang telah dijelaskan di atas, fungsi budaya organisasi menurut Nelson dan Quick adalah sebagai berikut<sup>71</sup>;

### 1) Adanya Perasaan Identitas dan Menambah Komitmen dalam Berorganisasi

Identitas terbentuk oleh berbagai faktor seperti sejarah, latar belakang, kondisi dan sisi geografis, sistem-sistem sosial, politik, ekonomi, serta perubahan nilai-nilai sosial, perbedaan dan identitas budaya

---

<sup>70</sup> Ibid. 225

<sup>71</sup> Ibid.

(kebudayaan) dapat mempengaruhi kebijaksanaan pemerintahan di berbagai bidang.

2) Alat Pengorganisasian Anggota

Budaya organisasi berfungsi sebagai pengikat seluruh komponen organisasi, terutama pada saat organisasi menghadapi guncangan baik dari dalam maupun dari luar akibat adanya perubahan.

3) Menguatkan Nilai-Nilai dalam Organisasi

Kebersamaan adalah faktor pengikat yang kuat seluruh anggota organisasi.

4) Mekanisme Kontrol Prilaku

Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.

### C. Telaah Pustaka

1. E-Jurnal “Komunikasi Organisasi pada Dinas Perijinan Kota Yogyakarta untuk meningkatkan Pelayanan”.Oleh Krisna Mulawarman, M. Sos., dan Yeni Rosilawati M.M. Dosen Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Muhamadiyah Yogyakarta.Jurnal Makna Vol. 5 No. 1.<sup>72</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan dekriptif kualitatif dengan teknik studi kasus.Dari penelitian ini didapatkan hasil bahwa Dinas Perijinan Kota Yogyakarta mengoptimalkan komunikasi dari bawah keatas serta komunikasi horizontal vertikal. Letak perbedaan antara penelitian tersebut dengan peneltian yang dilakukan oleh peneliti sendiri adalah dari segi

---

<sup>72</sup> <http://jurnal.unissula.ac.id>, diakses pada 25 Februari 2020, 18.56

objek yaitu yayasan Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya. Selain itu perbedaan lain adalah dari segi tujuan yaitu penelitian yang dilakukan oleh peneliti sendiri bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi organisasi yang diterapkan di yayasan Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya baik formal maupun informal. Jenis penelitian yang dilakukan oleh peneliti sendiri tidak menggunakan studi kasus melainkan langsung terfokus pada objek penelitian.

2. E-Jurnal “Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai (Studi Kolerasi mengenai Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kinerja Pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Toba Samosir)”. Oleh Felina Susianti Sidabutar.<sup>73</sup> Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kuantitatif yang bersifat korelasional di mana terdapat perbandingan antar variabel penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Sedangkan populasi yang dipilih adalah seluruh pegawai yang berjumlah 22 orang. Hasil dari penelitian ini adalah lebih dari 50% pegawai cukup berpotensi melakukan pekerjaan yang baik. Tujuan penelitian mengkorelasikan antara pengaruh tipe komunikasi organisasi yang diterapkan dan kinerja pegawai. Letak perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sendiri adalah metode yang digunakan adalah metode kualitatif, tujuan untuk mengetahui pola komunikasi organisasi bukan untuk mengkorelasikan pengaruh tipe komunikasi organisasi

---

<sup>73</sup> <http://jurnal.usu.ac.id>, diakses pada 25 Februari 2020, 18.59

terhadap kinerja pegawai. Serta metode pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti sendiri adalah dengan observasi, wawancara, dan dokumentasi bukan dengan menggunakan kuisioner. Adapun metode pengolahan data yang digunakan peneliti sendiri adalah pereduksian data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan.

3. E-Jurnal “Peran Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Eksistensi Sanggar Seni Vox Angelica”. Oleh Oktaviani Margareta Katuuk, Nourma Mewengkang, dan Edmon R. Kalesaran. E-Jurnal Acta Diurna Vol. V No. 5, Tahun 2016.<sup>74</sup> Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi, wawancara, serta dokumentasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa komunikasi organisasi berperan penting dalam Sanggar Vox Angelica dan merupakan hal yang mendasar demi kelancaran operasional Sanggar Vox Angelica. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana peran komunikasi organisasi dalam meningkatkan eksistensi sanggar seni. Letak perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti sendiri adalah bertujuan untuk mengetahui pola komunikasi organisasi beserta faktor apa yang melatarbelakangi diterapkannya pola komunikasi tersebut bukan peran komunikasi. Letak perbedaan lain adalah wawancara yang digunakan dalam penelitian ini tidak bersifat terstruktur, sedangkan penelitian yang digunakan peneliti sendiri adalah metode wawancara tersruktur.

---

<sup>74</sup> <https://media.neliti.com>., diakses pada 25 Februari 2020, 19.00