



## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

#### A. Landasan Teoritis

##### 1. Komunikasi

###### a. Definisi Komunikasi

Pengertian komunikasi itu sendiri adalah setiap tindakan yang dilakukan satu orang yang memberi atau menerima dari orang lain informasi tentang kebutuhan orang itu, keinginan, persepsi, pengetahuan. Komunikasi mungkin disengaja atau tidak disengaja, mungkin menggunakan media atau tidak, bentuknya berupa verbal maupun nonverbal (Afdjani, 2015:4)

Menurut Elliot Jaques (dalam Wursanto, 2003:153), komunikasi adalah penyampaian berbagai macam perasaan, sikap dan kehendak, baik secara langsung maupun tidak langsung, baik secara sadar maupun tidak sadar. Sedangkan menurut Brent D. Ruben, komunikasi didefinisikan sebagai suatu proses melalui mana individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasikan lingkungannya dan orang lain (Muhammad, 2011:3).

Adapun dalam buku Komunikasi Lintas Budaya (Samovar, 2010:15), menurut Keating, komunikasi merupakan hal yang sangat kuat, mampu membawa teman ke sisi kita atau menceraiberaikan musuh, meyakinkan dan memperingatkan anak-anak, dan menciptakan mufakat atau garis pertempuran di antara kita. Dengan kata lain, komunikasi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



merupakan kemampuan untuk berbagi kepercayaan, nilai, pandangan dan perasaan yang merupakan inti dari hubungan manusia.

Menurut Louis Forsdale (dalam Muhammad, 2011:2), *Communication is the process by which a system is established, maintained, and altered by means of shared signals that operate according to rules.* Dimana menurutnya, komunikasi adalah suatu proses memberikan signal menurut aturan tertentu, sehingga dengan cara ini suatu sistem dapat didirikan, dipelihara, dan dirubah.

#### b. **Komponen Dasar Komunikasi**

Menurut Muhammad (2011:17), komponen dasar komunikasi adalah sebagai berikut:

- (1) Pengirim pesan (*sender*), merupakan individu atau orang yang mengirim pesan. Pesan atau informasi yang akan dikirimkan berasal dari otak si pengirim pesan. Oleh sebab itu sebelum pengirim pesan mengirimkan pesannya, si pengirim harus menciptakan dulu pesan yang akan dikirimkannya. Menciptakan pesan adalah menentukan arti apa yang akan dikirimkan kemudian menyandikan arti tersebut ke dalam satu pesan yang akhirnya baru dikirim melalui saluran.
- (2) Pesan (*message*), adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo. Sedangkan pesan secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, melalui telepon, radio dan sebagainya. Pesan nonverbal



dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi wajah, dan nada suara.

- (3) Saluran, merupakan jalan yang dilalui pesan dari si pengirim ke si penerima. *Channel* yang biasa dalam komunikasi adalah gelombang cahaya dan suara yang dapat kita lihat dan dengar. Alat-alat yang dapat digunakan untuk menyampaikan pesan adalah buku, radio, film, televisi, surat kabar, tetapi saluran pokoknya adalah gelombang suara dan cahaya.
- (4) Penerima pesan (*receiver*), merupakan yang menganalisis dan menginterpretasikan pesan yang diterimanya.
- (5) Balikan (*feedback*), merupakan respons terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan. Dengan diberikannya reaksi ini kepada si pengirim, pengirim akan dapat mengetahui apakah pesan yang dikirimkan diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh si pengirim.

### c. Fungsi Komunikasi

Menurut William I. Gordon (dalam Afdjani, 2015:8), fungsi komunikasi dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- (1) Sebagai komunikasi Sosial. Fungsi komunikasi sebagai komunikasi sosial setidaknya mengisyaratkan bahwa komunikasi itu penting untuk membangun konsep diri, untuk kelangsungan hidup, untuk memperoleh kebahagiaan, terhindar dari tekanan dan ketegangan, antara lain lewat komunikasi yang bersifat menghibur, dan memupuk hubungan dengan orang lain.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (2) Sebagai komunikasi ekspresif. Komunikasi berfungsi untuk menyampaikan perasaan (emosi) kita. Perasaan-perasaan tersebut terutama dikomunikasikan melalui pesan-pesan nonverbal seperti perasaan sayang, peduli, rindu, simpati, gembira, sedih, takut, prihatin, marah dan benci. Namun bisa juga disampaikan melalui kata-kata.
- (3) Sebagai komunikasi ritual. Sebuah komunitas sering melakukan upacara-upacara berlainan sepanjang tahun seperti upacara kelahiran, sunatan, ulangtahun, pertunangan, siraman, pernikahan dan lain sebagainya. Dalam acara tersebut orang-orang mengucapkan kata-kata atau perilaku tertentu yang sifatnya simbolik seperti berdoa, membaca kitab suci, naik haji, menyanyikan lagu kebangsaan dan sebagainya.
- (4) Sebagai komunikasi instrumental. Komunikasi instrumental memiliki tujuan umum yaitu menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap, menggerakkan tindakan, dan menghibur. Sebagai instrumen, komunikasi tidak saja digunakan untuk menciptakan dan membangun hubungan, tetapi juga bisa menghancurkan hubungan.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

## **Komunikasi Organisasi**

### **a. Definisi Komunikasi Organisasi**

Komunikasi Organisasi menurut Charles E. Redfield dalam Wursanto (2003: 157), adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide di antara para anggota organisasi secara timbal-balik dalam rangka



mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dapat dikatakan bahwa komunikasi organisasi pada dasarnya merupakan suatu kegiatan *intern* didalam organisasi. Sedangkan, Menurut Joseph Devito (dalam Afdjani, 2015:122), komunikasi organisasi merupakan upaya pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi didalam kelompok formal maupun kelompok informal.

R. Wayne Pace dalam buku Komunikasi Organisasi (2006:33), menyatakan bahwa:

“Komunikasi Organisasi dalam perspektif subjektif adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada perspektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi yang ditekankan pada komunikasi sebagai suatu alat untuk beradaptasi dengan lingkungan.”

Menurut Gerald M. Goldhader (dalam Muhammad, 2011:67), komunikasi organisasi merupakan proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian yang akan dijabarkan sebagai berikut:

- (1) Proses. Suatu organisasi adalah suatu sistem terbuka yang dinamis yang menciptakan dan saling menukar pesan diantara anggotanya. Karena gejala menciptakan dan menukar informasi ini berjalan terus menerus dan tidak ada henti-hentinya. Maka dikatakan sebagai suatu proses.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- (2) Pesan (*Message*). Salah satu unsur penting dalam melakukan aktivitas komunikasi adalah pesan yang disampaikan. Pesan itu sendiri merupakan susunan simbol-simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang. Untuk berkomunikasi, seseorang perlu menyusun suatu gambaran mental, memberi gambaran, serta mengembangkan suatu perasaan terhadapnya. Komunikasi akan lebih efektif jika suatu pesan yang dikirimkan itu diartikan sama dengan apa yang dimaksudkan oleh pengirim. Dalam komunikasi organisasi, kita mempelajari ciptaan dan pertukaran pesan dalam seluruh organisasi.
- (3) Jaringan. Organisasi terdiri dari satu seri orang yang menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Jaringan ini mencakup hanya dua orang, beberapa orang, atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas jaringannya dipengaruhi oleh faktor seperti hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi pesan.
- (4) Keadaan saling tergantung. Saling bergantung antara satu bagian dengan bagian lainnya telah menjadi sifat dari suatu organisasi. Bila suatu bagian organisasi terganggu, maka akan berpengaruh kepada bagian lainnya dan mungkin seluruh sistem organisasi.
- (5) Hubungan. Dalam organisasi diperlukan menjalin hubungan antar seluruh anggota organisasi karena organisasi merupakan suatu sistem terbuka, sistem kehidupan sosial. Hubungan manusia dalam

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat dalam suatu hubungan perlu dipelajari.

- (6) Lingkungan. Yang dimaksud dengan lingkungan disini adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Lingkungan ini dibedakan menjadi dua yaitu lingkungan internal dan eksternal.
- (7) Ketidakpastian. Perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan menimbulkan ketidakpastian. Ini disebabkan oleh terlalu banyaknya informasi yang diterima daripada yang sesungguhnya.

**b. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Menurut Charles Conrad (dalam Tubbs dan Moss, 2005:170), fungsi komunikasi organisasi dibagi menjadi tiga, yaitu sebagai berikut:

- (1) Fungsi perintah. Berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan, dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi antara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi.
- (2) Fungsi relasional. Berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara, misalnya kepuasan kerja, aliran

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



komunikasi kebawah maupun ke atas dalam hierarki organisasional dan tingkat pelaksanaan perintah.

- (3) Fungsi manajemen ambigu. Berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

**c. Dimensi-Dimensi Komunikasi Organisasi**

Menurut Afdjani (2015:126-128), terdapat dua jenis dimensi dalam komunikasi organisasi, yaitu:

- (1) Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti komunikasi antara pemimpin dengan bawahan, antara sesama bawahan, dan lain sebagainya. Proses Komunikasi ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi komunikasi kelompok. Komunikasi internal lazim dibedakan menjadi dua yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

- (2) Komunikasi Eksternal

Komunikasi eksternal organisasi adalah komunikasi antara pemimpin dengan khalayak diluar organisasi. Pada organisasi besar, komunikasi ini lebih banyak dilakukan oleh kepala

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



hubungan masyarakat daripada pimpinan sendiri. Yang dilakukan oleh pemimpin hanyalah terbatas pada hal-hal yang dianggap sangat penting saja.

**d. Arah Aliran Informasi**

Dalam komunikasi organisasi kita berbicara tentang informasi yang berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi kepada orang lain yang otoritasnya lebih rendah yang disebut dengan istilah komunikasi ke bawah (*downward communication*). Informasi yang bergerak dari suatu jabatan yang otoritasnya lebih rendah kepada orang yang otoritasnya lebih tinggi yaitu komunikasi ke atas (*upward communication*). Kedua jenis komunikasi ini biasanya disebut dengan istilah komunikasi vertikal.

Informasi yang bergerak di antara orang-orang yang jabatannya sama tingkat otoritasnya yaitu komunikasi horisontal, atau informasi yang bergerak diantara orang-orang yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan yang lain yaitu komunikasi lintas saluran. Dan terakhir, kita menyinggung informasi yang mengalir secara informal bersama-sama selentingan (dalam Pace dan Faules, 2010:183-184).

Keempat jenis arah aliran informasi tersebut akan dibahas secara terperinci dibawah ini:

- (1) Komunikasi Vertikal
  - (a) Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ini merupakan saluran yang paling sering digunakan dalam organisasi. Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan ke bawahan. Arus ini





**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, tujuan, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Masalah yang paling mendasar adalah bahwa komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran, yakni tidak menyediakan *feedback* dari pekerja ke dalam organisasi itu. Asumsinya bahwa jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi (dalam Afdjani, 2015:130).

Menurut Katz dan Kahn, ada lima jenis informasi yang biasa dikomunikasikan dari atasan kepada bawahannya yaitu informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan, informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan, informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi, informasi mengenai kinerja pegawai, serta informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (Pace dan Faules, 2010:185).

Terdapat lima tipe komunikasi dari atas ke bawah menurut Muhammad (2011:108-109), yaitu:

- i. Instruksi Tugas. Pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan ini mungkin bervariasi seperti perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual, program latihan tertentu, alat bantu melihat dan mendengar berisi pesan-pesan tertentu.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

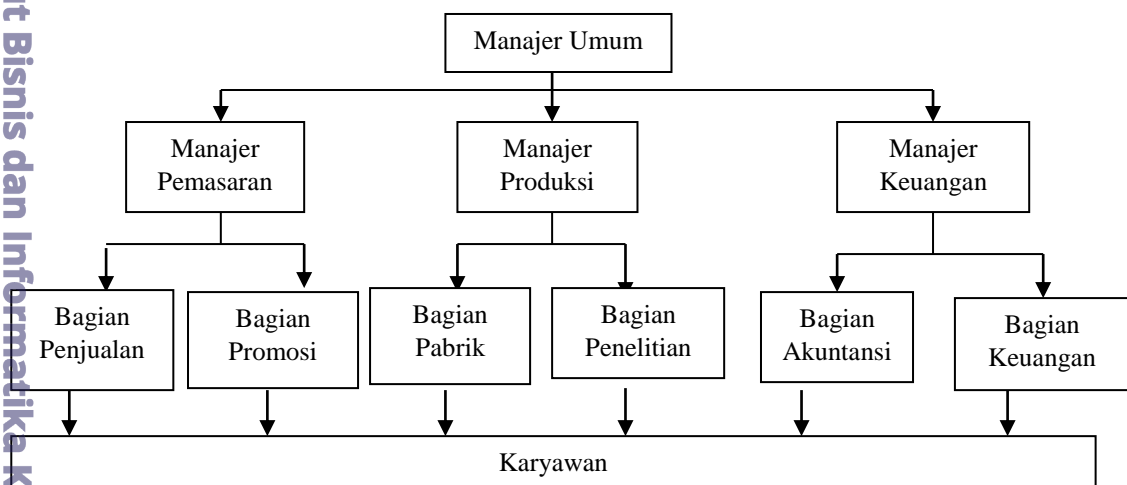
Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- ii. Rasional. Pesan menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau objektif organisasi.
- iii. Ideologi. Perluasan dari pesan rasional, dimana pesan rasional penekanannya pada penjelasan tugas, sedangkan ideologi mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
- iv. Informasi. Memperkenalkan bawahan dengan praktik organisasi, peraturan organisasi, keuntungan, kebiasaan dan sebagainya. Misalnya *handbook* karyawan.
- v. Balikan. Pesan mengenai ketepatan individu dalam melakukan tugasnya. Bentuk sederhana dari balikan ini adalah kritikan atau peringatan dari atasan jika dirasa karyawan tidak melakukan tugasnya dengan baik.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Gambar 2.1

Komunikasi Dari Atas ke Bawah



Sumber : Djoko Purwanto, dalam Komunikasi Bisnis (2011:50)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Down, Linkugel dan Berg (dalam Muhammad, 2011:113), menyarankan pedoman untuk membantu pimpinan melakukan komunikasi kepada bawahan, antara lain:

- i. Saluran yang digunakan dan informasi yang dikirimkan hendaklah betul-betul dikenal oleh pimpinan dan karyawan.
- ii. Pimpinan hendaklah tahu persis apa yang ingin dicapai dengan komunikasi itu.
- iii. Garis komunikasi hendaklah langsung dan sependek mungkin. Umumnya komunikasi personal lebih disukai karyawan, karena cepat dan adanya kemungkinan untuk mendapat penjelasan dari pesan itu.
- iv. Komunikasi manusia tidak pernah pasti dan pimpinan perlu berusaha agar pesan jelas dan konsisten.
- v. Batas waktu itu penting. Informasi mungkin disampaikan terlalu cepat atau lambat dari waktu yang diperlukan karyawan.
- vi. Penting dipahami kapan dan dimana informasi didistribusikan.
- vii. Perlu mempertimbangkan segi ekonomisnya suatu program komunikasi. Misalkan mengumpulkan karyawan untuk mendengarkan langsung laporan tahunan daripada mengirimkan laporan tersebut kerumah mereka masing-masing.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

- viii. Umumnya lebih efektif mengirimkan pesan dengan menggunakan dua saluran daripada satu saluran.
- ix. Adanya konsistensi pengiriman pesan walaupun ada waktu perubahan maupun waktu stress.

Menurut Afdjani (2015:131-132), terdapat beberapa alasan yang menyebabkan komunikasi ke bawah tidak efektif, yaitu:

- i. Terdapat ketidakjelasan dalam mendefinisikan tanggungjawab tentang komunikasi dari atas ke bawah.
- ii. Manajemen tidak mempunyai waktu untuk mengetahui apakah teknik komunikasi yang mereka sajikan efektif atau tidak.
- iii. Manajer tidak mengadakan pertemuan tatap muka antar supervisi dan selain supervisi untuk membicarakan kondisi usaha dan pekerjaan.
- iv. Kurangnya program pelatihan komunikasi dalam rangka mengajarkan kepada manajemen personalia tentang seni memahami aturan dan sasaran pekerja.

Dr. Arni Muhammad (2011:112-113), memberikan saran-saran untuk melakukan penyampaian pesan yang efektif dari pimpinan kepada bawahannya, yaitu:

- i. Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada karyawan apabila dibutuhkan mereka. Jika



**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

pimpinan tidak mempunyai informasi yang dibutuhkan mereka dan perlu mengatakan terus terang dan berjanji mencarikannya.

- ii. Pimpinan hendaklah membagi informasi yang butuhkan oleh karyawan. Pimpinan hendaklah membantu karyawan merasakan bahwa diberi informasi.
- iii. Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi sehingga karyawan dapat mengetahui informasi yang dapat diharapkannya untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.
- iv. Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan di antara pengirim dan penerima pesan. Kepercayaan ini akan mengarahkan kepada komunikasi yang terbuka yang akan mempermudah adanya persetujuan yang diperlukan antara bawahan dan atasan.

Bentuk komunikasi yang biasa digunakan dalam metode komunikasi ke bawah (dalam Muhammad, 2011:116):

- i. Metode Lisan, seperti : rapat, diskusi, seminar, konferensi, interview, telepon, sistem interkom, kontak personal, laporan lisan dan ceramah.
- ii. Metode tulisan, seperti: surat, memo, telegram, majalah, surat kabar, deskripsi pekerjaan, panduan pelaksanaan pekerjaan, laporan tertulis, dan pedoman kebijaksanaan.



- iii. Metode gambar, seperti: grafik, poster, peta, film, slide, display dan foto.

Menurut Level (dalam Muhammad, 2011:115), metode lisan dan tulisan dapat digunakan sebagai metode penyampaian informasi yang efektif dalam situasi tertentu. Metode lisan merupakan metode yang efektif digunakan untuk situasi memberikan teguran atau menyelesaikan perselisihan diantara anggota organisasi. Sedangkan metode tulisan efektif dalam memberikan informasi yang memerlukan tindakan dimasa datang, memberi informasi bersifat umum, dan tidak memerlukan kontak personal.

Namun kedua metode tersebut dapat digabungkan sebagai metode yang paling efektif dalam usaha pimpinan menyampaikan pesan tertentu kepada karyawannya. Karena jika hanya menggunakan salah satu metode, dirasa kurang efektif dalam upaya menyampaikan informasi tertentu kepada anggota organisasi.

- (b) Komunikasi dari bawah ke atas (*Upward Communication*)

Komunikasi ini merupakan komunikasi yang berasal dari bawahan kepada atasan dalam rangka menyediakan *feedback* bagi manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide, gagasan yang mereka ketahui.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Komunikasi *upward* menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggungjawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (dalam Afdjani, 2015:133).

Komunikasi ke atas penting karena memiliki beberapa alasan (Pace dan Faules, 2010:190), yaitu:

- i. Aliran informasi ke atas memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan oleh mereka yang mengarahkan organisasi dan mengawasi kegiatan orang lain.
- ii. Komunikasi ke atas memberitahu kepada penyelia kapan bawahan mereka siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima dan apa yang dikatakan kepada mereka.
- iii. Komunikasi ke atas memungkinkan dan mendorong omelan dan keluhan munculkan ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu karyawan.
- iv. Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan serta saran-saran mengenai operasi organisasi.
- v. Mengizinkan penyelia menentukan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





- vi. Membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan dengan pekerjaan mereka.

Banyak kesulitan untuk memperoleh informasi ke atas. Menurut Sharma (dalam Muhammad, 2011:118), terdapat beberapa alasan yang menyebabkan komunikasi ke atas menjadi sulit dan kurang efektif, antara lain:

- i. Kecenderungan karyawan untuk menyembunyikan perasaan dan pikirannya karena merasa akan mendapat kesukaran dalam menyampaikan apa yang sebenarnya dipikirkan mereka, sehingga karyawan cenderung mengikuti apa yang disampaikan *supervisor*.
- ii. Perasaan karyawan bahwa pimpinan dan *supervisor* tidak tertarik dengan masalah mereka, dimana pimpinan seperti tidak merespon dan tidak prihatin dengan masalah mereka.
- iii. Kurangnya *reward* atau penghargaan terhadap karyawan yang berkomunikasi ke atas. Seringkali *supervisor* dan pimpinan tidak memberi penghargaan yang nyata kepada karyawan untuk memelihara keterbukaan.
- iv. Perasaan karyawan bahwa *supervisor* dan pimpinan tidak dapat menerima apa yang dikatakan karyawan karena mereka terlalu sibuk untuk mendengarkan dan susah ditemui.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2) Arus Komunikasi Horisontal

Komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja ini meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama (dalam Pace dan Faules, 2010:195).

Terdapat beberapa tujuan komunikasi horisontal (Muhammad 2011:121-122), yaitu sebagai berikut:

- (a) Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja. Kepala bagian dalam suatu organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan bagaimana tiap bagian memberikan kontribusi pencapaian tujuan organisasi.
- (b) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan. Dalam menciptakan rancangan suatu program, anggota suatu bagian mungkin perlu berbagi informasi mengenai rencana mereka dan apa yang akan mereka kerjakan.
- (c) Untuk memecahkan masalah. Dengan adanya keterlibatan dalam penyelesaian masalah, maka akan muncul loyalitas dan moral karyawan.
- (d) Menyelesaikan konflik diantara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya.
- (e) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan, maka perlu ada pemahaman yang

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan itu.

- (f) Mengembangkan sokongan interpersonal. Karena sebagian besar waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya, maka perlu ada sokongan hubungan interpersonal. Hal ini akan mempererat hubungan dan kekompakan dalam kerja kelompok.

Terdapat metode komunikasi horisontal menurut Muhammad (2011:122-123), yaitu sebagai berikut:

- (a) Rapat-rapat Komite, yang diadakan untuk melakukan koordinasi pekerjaan, saling berbagi informasi, memecahkan masalah dan menyelesaikan konflik.
- (b) Interaksi informal pada waktu istirahat, yaitu berkumpul bersama dan saling terlibat dalam komunikasi interpersonal.
- (c) Percakapan telepon. Pemberian informasi diantara karyawan satu dengan lainnya melalui telepon seperti koordinasi aktivitas pekerjaan dan beberapa negosiasi.
- (d) Memo dan nota. Tulisan tangan yang paling umum digunakan dalam hubungan dengan teman sekerja.
- (e) Aktivitas sosial. Dalam organisasi biasanya ada kelompok untuk rekreasi, olahraga, kegiatan sosial dan sebagainya.
- (f) Kelompok mutu. Suatu kelompok dalam organisasi yang secara sukarela bertanggungjawab memperbaiki mutu pekerjaan mereka.

### **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**



**KWIK KIAN GIE**  
SCHOOL OF BUSINESS

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Bentuk komunikasi horisontal yang paling umum mencakup semua jenis kontak antarpersona. Komunikasi horisontal paling sering terjadi dalam rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, obrolan ditelepon, memo dan catatan, kegiatan sosial dan lingkaran kualitas. Hambatan dalam komunikasi horisontal cenderung terjadi karena ketiadaan kepercayaan diantara rekan-rekan sekerja, perhatian yang tinggi pada mobilitas ke atas, dan persaingan dapat mengganggu komunikasi pegawai dengan sesamanya (dalam Pace dan Faules, 2010:196-197).

(3) Komunikasi Lintas Saluran

Dalam kebanyakan organisasi, muncul keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas fungsional dengan individu yang tidak menduduki posisi atasan maupun bawahan mereka. Mereka melintasi jalur fungsional dan berkomunikasi dengan orang-orang yang diawasi dan yang mengawasi tetapi bukan atasan atau bawahan mereka. Mereka memiliki mobilitas tinggi dalam organisasi serta dapat mengunjungi bagian lain hanya untuk terlibat komunikasi informal (dalam Pace dan Faules, 2010:197).

Spesialis staf biasanya paling aktif dalam komunikasi lintas saluran karena biasanya tanggung jawab mereka muncul di beberapa rantai otoritas perintah dan jaringan yang berhubungan dengan jabatan. Mereka juga sering berhubungan dengan manajemen puncak.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Oleh karena itu, Keith Davis (dalam Pace dan Faules, 2010:199), memberikan tiga prinsip yang membantu memperkokoh peranan komunikasi spesialis staf:

- (a) Spesialis staf harus dilatih dalam keahlian berkomunikasi.
- (b) Spesialis staf perlu menyadari pentingnya peranan komunikasi mereka.
- (c) Manajemen harus menyadari peranan spesialis staf dan lebih banyak lagi memanfaatkan peranan tersebut dalam komunikasi organisasi.

Menurut Fayol seperti yang dikutip oleh Pace dan Faules dalam bukunya yang berjudul Komunikasi Organisasi (2010:198), komunikasi lintas saluran merupakan hal yang wajar dan pantas, bahkan perlu pada suatu saat, terutama bagi pegawai tingkat lebih rendah dalam suatu saluran.

Terdapat dua hal yang harus dipenuhi dalam komunikasi lintas saluran, karena ada kemungkinan mengganggu saluran otoritas dan kehilangan kendali atas aliran informasi, yaitu:

- (a) Setiap pegawai yang ingin berkomunikasi melintasi saluran harus meminta izin terlebih dulu dari atasan langsungnya. Biasanya, izin ini diberikan dalam bentuk pernyataan kebijakan umum, yang menunjukkan keadaan yang membenarkan komunikasi lintas saluran.
- (b) Setiap pegawai yang terlibat dalam komunikasi lintas saluran harus memberitahukan hasil pertemuannya kepada penyeliaanya.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(4) Komunikasi Informal, Pribadi atau Selentingan

Komunikasi informal merupakan komunikasi yang dilakukan oleh karyawan dengan karyawan lainnya tanpa melihat posisinya dalam organisasi. Faktor-faktor yang mengarahkan aliran informasi lebih bersifat pribadi. Jaringan komunikasi ini lebih dikenal dengan istilah selentingan (*grapevine*). Selentingan dapat ditangani dengan menjaga saluran komunikasi formal tetap terbuka sehingga memberikan kesempatan berlangsungnya komunikasi formal yang terus terang, cermat dan sensitif.

Menurut W.L. Davis dan O'Connor, menggambarkan sifat-sifat selentingan (dalam Pace dan Faules, 2010:200), sebagai berikut:

- (a) Selentingan berjalan terutama melalui interaksi mulut ke mulut.
- (b) Selentingan umumnya bebas dari kendala-kendala organisasi dan posisi.
- (c) Selentingan menyebarkan informasi dengan cepat.
- (d) Jaringan kerja selentingan digambarkan sebagai suatu rantai kelompok.
- (e) Para peserta jaringan kerja selentingan menjalankan satu dari tiga peranan: penghubung, penyendiri, atau pengakhir.
- (f) Selentingan cenderung lebih merupakan produk suatu situasi.
- (g) Semakin cepat seseorang mengetahui suatu peristiwa yang baru terjadi, semakin besar kemungkinan ia menceritakan kepada orang lain.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (h) Jika informasi menarik, maka semakin besar kemungkinan informasi tersebut disebarakan.
- (i) Aliran utama informasi selentingan cenderung terjadi pada kelompok fungsional, daripada antar kelompok.
- (j) Umumnya, 75%-90% rincian pesan selentingan adalah cermat, namun orang-orang cenderung menganggapnya kurang cermat daripada yang sebenarnya, karena dianggap lebih dramatik dan akibatnya lebih berkesan dalam ingatan.
- (k) Informasi selentingan biasanya tidak lengkap, menghasilkan kesalahan interpretasi.
- (l) Selentingan cenderung mempengaruhi organisasi. Jadi, pemahaman selentingan dan bagaimana selentingan itu dapat mempengaruhi organisasi yang positif itu penting.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

## 3. Komunikasi Interpesonal

### a. Pengertian Komunikasi Interpersonal

Salah satu bentuk komunikasi yang akrab dalam interaksi manusia adalah komunikasi interpesonal atau disebut juga komunikasi antarpribadi. Komunikasi interpersonal merupakan suatu proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain atau pihak lain. Komunikasi disini dikaitkan dengan pertukaran informasi yang bermakna. Komunikasi ini menghendaki informasi atau pesan dapat tersampaikan dan hubungan diantara orang yang berkomunikasi dapat terjalin. Karena itu, setiap orang dituntut memiliki keterampilan komunikasi interpersonal agar bisa berbagi informasi, bergaul dan menjalin kerjasama (Afdjani, 2015:91).

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Menurut DeVito (dalam Kurniawati, 2014:2), komunikasi antarpribadi adalah interaksi dengan orang lain, mengenal mereka dan diri anda sendiri dan mengungkapkan diri sendiri kepada orang lain. Dalam suatu hubungan antarpribadi, komunikasi menjadi suatu sumber yang penting untuk mengidentifikasi pribadi dan mengekspresikan siapa diri kita dan merupakan cara memperbaiki, mempertahankan dan mengubah hubungan baik dengan orang lain.

Sedangkan Mulyana (2008:81), mendefinisikan komunikasi antarpribadi sebagai komunikasi antara orang-orang secara tatap muka yang memungkinkan setiap pesertanya menangkap reaksi orang lain secara langsung, baik verbal maupun nonverbal. Bentuk khusus komunikasi antarpribadi ini adalah komunikasi diadik yang melibatkan hanya dua orang, seperti suami-istri, dua sejawat dan sebagainya. Komunikasi interpersonal sebagai komunikasi antara komunikator dengan komunikan dianggap sebagai jenis komunikasi yang paling efektif dalam hal upaya mengubah sikap, pendapat, perilaku seseorang (Effendy, 2008:8).

#### b. Efektivitas Komunikasi Interpersonal

Komunikasi interpersonal yang efektif adalah penting bagi anggota organisasi yang diharapkan dapat membawa hasil pertukaran informasi dan saling pengertian (*mutual understanding*). Efektivitas komunikasi interpersonal menurut DeVito (2011:285-291), meliputi:

##### (1) Keterbukaan (*Openess*)

Setidaknya terdapat tiga aspek dalam kualitas keterbukaan.

Pertama adalah komunikator interpersonal yang efektif terbuka

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kepada orang yang diajak berinteraksi. Misalnya membukakan semua riwayat hidup.

Aspek kedua, ketersediaan komunikator untuk bereaksi secara jujur terhadap stimulus yang datang. Kita ingin orang bereaksi secara terbuka terhadap apa yang kita ucapkan. Aspek ketiga, menyangkut kepemilikan perasaan dan pikiran, yaitu perasaan dan pikiran yang komunikator lontarkan adalah memang milik komunikator. Individu memperlihatkan keterbukaan dengan cara bereaksi secara spontan terhadap orang.

(2) Empati (*Empathy*)

Berempati adalah merasakan sesuatu seperti orang yang mengalaminya. Orang yang empatik mampu memahami motivasi dan pengalaman orang lain, perasaan dan sikap mereka serta harapan dan keinginan mereka untuk masa mendatang. Individu dapat mengkomunikasikan empati baik secara verbal dan nonverbal.

(3) Sikap mendukung (*Supportiveness*)

Hubungan interpersonal yang efektif adalah hubungan dimana terdapat sikap mendukung. Komunikasi yang terbuka dan empati tidak dapat berlangsung dalam suasana yang tidak mendukung. Kita memperlihatkan sikap mendukung dengan bersikap deskriptif tidak evaluatif, spontan tidak strategi dan proposional tidak sangat yakin.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(4) Kesetaraan (*Equality*)

Tidak pernah ada dua orang yang benar-benar setara dalam segala hal. Komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika suasananya setara. Artinya harus ada pengakuan secara diam-diam bahwa kedua pihak sama-sama bernilai dan berharga dan masing-masing pihak mempunyai sesuatu yang penting untuk disambungkan.

(5) Sikap Positif (*Positiveness*)

Sikap positif mengacu dua aspek dari komunikasi interpersonal. Pertama, komunikasi interpersonal terbina jika seseorang memiliki sikap positif terhadap diri mereka sendiri. Kedua, perasaan positif untuk situasi komunikasi pada umumnya sangat penting untuk interaksi yang efektif.

c. **Komunikasi Interpersonal Perusahaan**

Ada bermacam-macam klasifikasi komunikasi interpersonal dalam perusahaan. Redding (dalam Muhammad, 2011:159-160) mengembangkan 4 klasifikasi interpersonal perusahaan, yaitu :

- (1) Interaksi intim. Interaksi intim termasuk komunikasi diantara teman baik, anggota keluarga, dan orang-orang yang mempunyai ikatan emosional yang kuat. Kekuatan dari hubungan menentukan iklim interaksi yang terjadi.
- (2) Percakapan social. Percakapan ini adalah sebuah interaksi untuk menyenangkan seseorang secara sederhana dengan sedikit berbicara. Percakapan biasanya tidak begitu terlibat secara mendalam.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (3) Interogasi atau pemeriksaan. Pada interaksi seseorang yang ada dalam kontrol, yang meminta atau bahkan menuntut informasi dari yang lain. Misalnya, seorang karyawan dituduh mengambil barang milik perusahaan untuk kepentingan pribadi biasanya karyawan tersebut diinterogasi oleh atasannya untuk mengetahui benar atau tidaknya tuduhan tersebut.
- (4) Wawancara. Wawancara adalah satu bentuk komunikasi interpersonal dimana dua orang terlibat dalam percakapan yang berupa tanya jawab. Salah seorang mengajukan pertanyaan untuk mendapatkan informasi dan yang lainnya mendengarkan dengan baik kemudian memberikan jawaban yang dikehendaki sampai tujuan wawancara tercapai.

**d. Kebutuhan Komunikasi Interpersonal Perusahaan**

Kebanyakan komunikasi dalam perusahaan terjadi dalam tingkatan interpersonal, maka penting untuk mengenal kebutuhan interpersonal yang dimiliki oleh tiap individu. Schutz (dalam Muhammad, 2011:161-165), mengidentifikasi 3 macam kebutuhan dasar ini, yaitu:

- (1) Kasih Sayang.

Kebutuhan akan kasih sayang adalah kebutuhan untuk mempertimbangkan apakah diri kita disukai atau disayangi oleh orang lain. Pengalaman hidup sehari-hari kita semua mempunyai teman atau melihat orang berusaha memenuhi kebutuhan ini. Orang yang telah memenuhi kebutuhan ini menurut Schutz dinamai personal.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Individu-individu yang kurang personal perlu lebih banyak dipahami. Sementara itu tidak ada cara yang sederhana untuk memasuki diri orang lain. Ada banyak hal yang dapat kita lakukan untuk menyadari bahwa orang ini mempunyai satu kebutuhan untuk disukai dan disayangi..

(2) Diikutsertakan.

Kebutuhan merasa berarti dan diperhitungkan adalah merupakan kebutuhan interpersonal diikutsertakan. Menurut Schutz orang-orang yang tidak berhasil memenuhi kebutuhan ini dinamakan kurang sosial atau terlalu sosial. Orang-orang itu dapat dikatakan takut untuk berkomunikasi. Takut berkomunikasi menunjukkan gejala kecemasan berhubungan dengan kenyataan, atau berkomunikasi dengan orang lain.

Sementara itu orang yang kurang sosial mungkin tidak takut berkomunikasi, mereka mempunyai banyak gejala-gejala yang sama dengan orang lain yang kurang personal. Orang-orang ini sulit untuk memberikan sumbangan informasi secara lisan terhadap seseorang dan umumnya, menghindari mengatakan sesuatu karena takut bahwa mereka akan kurang diperhatikan.

(3) Kontrol.

Ada tiga tipe yang berbeda, beberapa orang yang karena kepribadiannya yang sangat patuh pada orang lain dan karena itu dinamakan abdikrat. Mereka ini tidak percaya atau sedikit percaya pada diri mereka dan sering menganggap bahwa diri mereka tidak sanggup mengerjakan sesuatu.



Individu-individu ini kurang berani mengambil resiko dan umumnya tidak pernah membuat keputusan mereka sendiri. Orang ini perlu banyak diberi penguatan (*reinforcement*) agar supaya melihat diri mereka sebagai manusia yang berguna dan mempunyai kemampuan.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

#### **Komunikasi Kelompok**

##### **a. Pengertian Komunikasi Kelompok**

Menurut Michael Burgoon (dalam Afdjani, 2015:111), komunikasi kelompok sebagai interaksi secara tatap muka antara tiga orang atau lebih, dengan tujuan yang telah diketahui, seperti berbagi informasi, menjaga diri, pemecahan masalah, yang mana anggota-anggotanya dapat mengingat karakteristik pribadi anggota-anggota yang lain secara tepat.

Menurut Shaw (dalam Muhammad, 2011:182), komunikasi kelompok kecil adalah suatu kumpulan individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, terikat satu sama lain, dan berkomunikasi tatap muka.

Anggota-anggota kelompok bekerja sama untuk mencapai dua tujuan yaitu melaksanakan tugas kelompok dan memelihara moral anggota-anggotanya. Tujuan melaksanakan tugas kelompok dilihat dari hasil kerja kelompok disebut prestasi. Tujuan kedua yaitu memelihara moral anggotanya dilihat dari tingkat kepuasan. Jadi bila kelompok dimaksudkan untuk saling berbagi informasi, maka keefektifannya dilihat dari banyaknya informasi yang diperoleh anggota kelompok dan sejauh

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mana anggota kelompok dapat memuaskan kebutuhannya dalam kegiatan kelompok (dalam Rakhmat, 2011:157).

**b. Karakteristik Komunikasi Kelompok**

Terdapat beberapa karakteristik komunikasi kelompok menurut Afdjani (2015:113), yaitu sebagai berikut:

- (1) Komunikasi yang berlangsung sifatnya homogen.
- (2) Dalam komunikasi kelompok terjadi kesempatan dalam melakukan tindakan pada saat itu juga.
- (3) Arus balik dalam komunikasi kelompok terjadi secara langsung karena komunikator dapat mengetahui reaksi komunikan pada saat komunikasi sedang berlangsung.
- (4) Pesan yang diterima komunikan dapat bersifat rasional dan emosional.
- (5) Komunikator masih dapat mengetahui dan mengenal komunikan meskipun hubungan yang terjadi tidak erat seperti pada komunikasi interpersonal.
- (6) Komunikasi kelompok akan menimbulkan konsekuensi bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- (7) Jumlah lebih dari dua orang.
- (8) Informal.
- (9) Terdapat norma-norma yang disepakati bersama.

**Iklm Komunikasi**

Iklm komunikasi organisasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan, perilaku



manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi organisasi didalam sebuah organisasi itu penting karena secara tidak langsung iklim komunikasi organisasi dapat mempengaruhi cara hidup orang-orang didalam sebuah organisasi (dalam Pace dan Faules, 2010:148).

Menurut Muhammad (2011:84), terdapat dua perbedaan iklim komunikasi dalam organisasi, yaitu iklim komunikasi organisasi positif dan negatif. Iklim komunikasi organisasi yang positif akan membentuk rasa penuh persaudaraan, mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota organisasi lainnya. Sedangkan iklim komunikasi yang negatif akan menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh dengan rasa persaudaraan.

### **Kepuasan Komunikasi**

Kepuasan merupakan ukuran untuk menunjuk tingkat orientasi untuk memenuhi kebutuhan karyawannya. Kepuasan komunikasi organisasi berarti menunjukkan keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawannya dalam hal berkomunikasi. Menurut Redding (dalam Muhammad, 2011:87), kepuasan komunikasi organisasi adalah semua tingkat kepuasan seorang karyawan mempersepsikan lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan kepada bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, dan apa respons yang menerima.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Kepuasan komunikasi merupakan satu fungsi dari apa yang seorang dapatkan dengan apa yang dia harapkan. Secara keseluruhan kepuasan akan berkaitan erat dengan perbedaan antara apa yang diinginkan dari sudut pandang komunikasi dalam organisasi dan apa yang orang miliki dalam kaitan tersebut. Kepuasan hampir tidak berhubungan dengan keefektifitasan pengungkapan pesan, tetapi bila pengalaman berkomunikasi memenuhi keinginan seseorang, biasanya hal itu dipandang sebagai memuaskan meskipun mungkin tidak efektif secara khusus sepanjang berkaitan dengan standar penciptaan, pengungkapan, dan penafsiran pesan.

Kepuasan merupakan suatu konsep yang biasanya berkenaan dengan kenyamanan, jadi kepuasan dalam komunikasi berarti anda merasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan dalam organisasi (Pace dan Faules, 2010:165). Jika karyawan membutuhkan informasi tertentu dan kemudian informasi dikomunikasikan sesuai dengan keinginan karyawan, maka berarti karyawan akan mengalami kepuasan dalam berkomunikasi.

Kepuasan komunikasi terkadang dikacaukan dengan iklim komunikasi seperti yang diungkapkan oleh Litwin & Striger maupun Pritchard & Karasick (dalam Pace dan Faules, 2010:162). Kepuasan komunikasi lebih menggambarkan kepada suatu konsep individu dan konsep mikro, sedangkan iklim merupakan konsep makro dan konsep gabungan.

**Tabel 2.1**

**Sifat-sifat kepuasan dan iklim komunikasi**

	KEPUASAN		IKLIM	
	Pekerjaan	Kom. Individu	Organisasi	Kom. organisasi
Tingkat Abstraksi	Mikro (konkret dan mudah ditentukan)		Makro (abstrak, gabungan)	

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





Tingkat Analisis	Individu	Kelompok Besar
Tingkat Pengaruh	Mengevaluasi	Menjelaskan
Definisi	Evaluasi-diri atas kondisi afektif internal. Reaksi afektif atas meningkatnya jumlah hasil yang diinginkan orang-orang sebagai hasil pekerjaan mereka dan komunikasi mereka.	Penjelasan fenomena yang eksternal bagi individu. Suatu citra gabungan atas entitas atau fenomena global, organisasi, komunikasi

Sumber : Pace dan Faules, dalam Komunikasi Organisasi (2010:163).

**Tabel 2.2**

**Dimensi Kepuasan dan Iklim Organisasi**

KEPUASAN KOMUNIKASI	IKLIM KOMUNIKASI
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Informasi yang berkaitan dengan pekerjaan.</li> <li>2. Kecukupan informasi.</li> <li>3. Kemampuan untuk menyarankan perbaikan.</li> <li>4. Efisiensi berbagai saluran komunikasi ke bawah.</li> <li>5. Kualitas media.</li> <li>6. Cara sejawat berkomunikasi.</li> <li>7. Informasi tentang organisasi secara keseluruhan.</li> <li>8. Integrasi organisasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepercayaan.</li> <li>2. Pembuatan keputusan partisipatif.</li> <li>3. Kejujuran.</li> <li>4. Keterbukaan dalam komunikasi.</li> <li>5. Mendengarkan dalam komunikasi ke atas.</li> <li>6. Memikirkan tujuan-tujuan berkinerja tinggi.</li> </ol>

Sumber : Pace dan Faules, dalam Komunikasi Organisasi (2010:163).

Persamaan dan perbedaan iklim komunikasi dan kepuasan komunikasi ditunjukkan pada Gambar 2.2. Istilah kepuasan komunikasi digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan dalam lingkungan total komunikasinya.



Downs dan Hazen dan Beckstrom mengemukakan beberapa faktor penentu kepuasan komunikasi yang hampir sama dengan dimensi kepuasan komunikasi yang dikemukakan oleh Pace dan Faules. Downs dan Hazen dan Beckstrom juga memberikan penjelasan mengenai hal-hal yang mencakup faktor-faktor penentu kepuasan komunikasi tersebut (Muhammad, 2011:88) yaitu sebagai berikut:

- a. Kepuasan dengan pekerjaan. Ini mencakup hal-hal yang berkenaan dengan pembayaran, keuntungan, naik pangkat, serta pekerjaan itu sendiri. Kepuasan dalam aspek pekerjaan memberikan sumbangan terhadap kepuasan komunikasi.
- b. Kepuasan dengan ketepatan informasi. Ini mencakup tingkat kepuasan dengan informasi, kebijaksanaan, teknik-teknik baru, perubahan administratif dan staf, rencana masa datang dan penampilan pribadi.
- c. Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan. Faktor ini mencakup hal-hal sebagai tempat dimana komunikasi seharusnya disempurnakan, pemberitahuan mengenai perubahan untuk tujuan penyempurnaan dan strategi khusus yang digunakan dalam membuat perubahan. Kepuasan dengan bermacam-macam perubahan yang dibuat, bagaimana perubahan itu dibuat dan diinformasikan.
- d. Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi ke bawah. Mencakup melalui mana komunikasi disebarluaskan dalam organisasi, mencakup peralatan, buletin, memo, materi tulisan. Ini berhubungan dengan seberapa efisien media yang digunakan untuk menyebarkan informasi.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- e. Kepuasan dengan kualitas media. Berhubungan dengan seberapa baiknya penampilan tulisan, nilai informasi yang diterima, ketersediaan dan ketepatan informasi yang datang.
- f. Kepuasan dengan komunikasi teman sejawat. Ini mencakup komunikasi horisontal, informal, dan tingkat kepuasan yang timbul dari diskusi masalah dan mendapatkan informasi dan teman sekerja.
- g. Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai suatu kesatuan. Ini mencakup hal-hal keterlibatan hubungan dengan organisasi, dukungan dan bantuan dari organisasi dan informasi dari organisasi, seperti dipercaya dan sokongan organisasi.

C. W. Downs dan Michael D. Hazen (dalam Pace dan Faules, 2010:164), melakukan analisis komprehensif mengenai kepuasan komunikasi organisasi sebagai bagian dari usaha mereka mengembangkan suatu instrumen untuk mengukur kepuasan komunikasi. Mereka mengidentifikasi delapan dimensi kepuasan komunikasi:

- a. Sejauh mana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.
- b. Sejauh mana para penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan.
- c. Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerja saat itu.
- d. Sejauh mana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- e. Sejauh mana terjadinya desas desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
- f. Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
- g. Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkitakan kebutuhan penyelia.
- h. Sejauh mana pegawai merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

## Persepsi

### a. Definisi Persepsi

Menurut Jalaluddin Rakhmat (2011: 50), persepsi merupakan pengalaman tentang objek, peristiwa, atau hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan melampirkan pesan. Persepsi merupakan inti dari komunikasi, sedangkan penafsiran (intepretasi) merupakan inti dari persepsi. Informasi yang diterima oleh sensor stimuli (panca indera) kemudian diberi makna. Informasi merupakan stimulus atau stimuli, yaitu bentuk fisik, visual, atau komunikasi verbal yang dapat mempengaruhi individu.

Sedangkan menurut Davidoff (dalam Walgito, 2004:89), persepsi merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu, maka apa yang ada dalam diri individu akan ikut aktif dalam persepsi. Maka dalam persepsi dapat dikemukakan karena perasaan, kemampuan berfikir, pengalaman-pengalaman individu tidak sama, maka dalam mempersepsi

sesuatu stimulus, hasil persepsi mungkin akan berbeda antara individu satu dengan individu yang lain.

Menurut Triatno dan Titik Triwulan, T (2006:53), persepsi merupakan suatu proses pengenalan atau identifikasi sesuatu dengan menggunakan panca indera. Kesan yang diterima individu sangat tergantung pada seluruh pengalaman yang telah diperoleh melalui proses berpikir dan belajar, serta dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari dalam diri individu.

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia (2005:807), persepsi adalah tanggapan atau penerimaan langsung dari sesuatu, atau merupakan proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya. Jadi, secara umum, persepsi dapat diartikan sebagai proses pemilihan, pengelompokan, dan penginterpretasian berdasarkan pengalaman tentang peristiwa yang diperoleh melalui panca inderanya untuk menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan.

Sedangkan menurut Webster (dalam Setiadi, 2003:160), persepsi adalah proses bagaimana stimuli-stimuli tersebut diseleksi, diorganisir dan diinterpretasikan. Dengan adanya persepsi, maka seseorang akan mempunyai gambaran tersendiri terhadap sesuatu yang berbeda dengan orang lain. Motif seseorang untuk berperilaku seringkali didasarkan dari persepsi yang mereka rasakan, bukan berdasarkan fakta atau realitas yang mereka lihat. Persepsi adalah inti dari komunikasi, sedangkan penafsiran (intepretasi) adalah inti dari persepsi, yang identik dengan penyandian balik (decoding) dalam proses komunikasi (dalam Mulyana, 2007:180).

## **© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



**KWIK KIAN GIE**  
SCHOOL OF BUSINESS

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang menggunakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Prinsip-Prinsip Persepsi

Persepsi sangat berbeda dengan realitas karena setiap orang juga mempunyai gambaran yang berbeda mengenai realitas di sekelilingnya. Menurut Mulyana (2007:191), terdapat beberapa prinsip mengenai persepsi sosial, yaitu:

- (1) Persepsi berdasarkan pengalaman. Persepsi manusia terhadap seseorang, obyek, atau kejadian dan reaksi mereka terhadap hal-hal, itu berdasarkan pengalaman dan pembelajaran masa lalu mereka berkaitan dengan hal serupa. Tidak adanya pengalaman mengenai hal tertentu dapat membuat seseorang menafsirkan obyek berdasarkan dugaan semata atau pengalaman yang mirip.
- (2) Pengalaman bersifat selektif. Pada proses persepsi tidak semua stimulus yang diterima oleh individu dapat dipersepsi. Stimulus yang kuat dan menarik bagi individu lah yang akan dipilih untuk dipersepsi. Perhatian individu terhadap suatu rangsangan atau stimulus merupakan faktor utama yang menentukan selektivitas individu pada suatu stimulus.
- (3) Persepsi bersifat dugaan. Persepsi merupakan loncatan langsung pada kesimpulan, karena data yang diperoleh mengenai objek lewat proses penginderaan tidak pernah lengkap. Proses persepsi yang bersifat dugaan memungkinkan individu untuk menafsirkan suatu objek dengan makna yang lebih lengkap dari sudut pandang manapun. Tidak semua objek mempunyai informasi yang lengkap, sehingga dugaan digunakan oleh individu untuk mengisi informasi yang belum lengkap tersebut. Dengan demikian, persepsi juga

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



adalah proses mengorganisasikan informasi yang tersedia, menempatkan rincian yang diketahui dalam skema organisasional tertentu yang memungkinkan individu memperoleh makna lebih umum.

- (4) Persepsi bersifat kontekstual. Konteks merupakan salah satu pengaruh yang paling kuat dalam mempengaruhi struktur kognitif, pengharapan dan persepsi individu dalam menginterpretasikan suatu rangsangan. Dua prinsip persepsi bersifat kontekstual yaitu struktur objek atau kejadian berdasarkan prinsip kemiripan atau kedekatan dan kelengkapan, dan individu cenderung mempersepsikan suatu rangsangan atau kejadian yang terdiri dari objek atau latar belakangnya.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persepsi

Menurut Tampubolon (2008:63-64), persepsi sebagai gambaran seseorang tentang sesuatu objek yang menjadi fokus permasalahan yang sedang terjadi. adapun faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi adalah sebagai berikut:

#### (1) Faktor Individu

Individu dalam membuat suatu persepsi akan dilatarbelakangi oleh kemampuan individu untuk mempelajari sesuatu (*attitude*), motivasi individu untuk membuat persepsi tentang sesuatu tersebut, kepentingan individu terhadap sesuatu yang dipersepsikan, pengalaman individu serta harapan individu.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2) Faktor Situasi

Situasi dalam membuat suatu persepsi akan ditentukan momen yang tepat, bangunan atau struktur dari objek yang dipersepsikan, serta kebiasaan yang berlaku dalam sosial masyarakat dalam merumuskan persepsi.

(3) Faktor Target

Gangguan yang ada dalam menyusun persepsi sebagai gangguan dalam menentukan target atau persepsi, biasanya adalah objek yang akan dipersepsikan merupakan perihwal yang benar-benar baru, adanya gambaran hidup yang mempengaruhi persepsi, suara yang timbul pada saat membentuk persepsi, ukuran dari bentuk persepsi, yang melatarbelakangi pembentuk persepsi tersebut, dan kedekatan persepsi dengan objek lain yang dapat membentuk persepsi hampir sama, serta kesamaan dari persepsi yang akan dibangun persepsi lain.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## B. Penelitian Terdahulu

Melalui penelitian sebelumnya peneliti dapat mengetahui apa perbedaan penelitian yang sedang peneliti lakukan dengan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan. Terdapat dua penelitian yang dianggap memiliki persamaan dengan kasus yang dibahas dalam penelitian ini. Berikut kedua penelitian yang diperoleh peneliti :

**1. Judul : Hubungan Antara Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Kerja Karyawan PT. Panorama Alam Indah (Anggie Widianti, Universitas Widyatama Bandung)**

Rujukan penelitian terdahulu yang digunakan oleh peneliti adalah sebuah tesis disusun oleh Anggie Widianti dari Universitas Widyatama pada tahun 2005 dengan judul penelitian “**Hubungan Antara Kepuasan Komunikasi dan Motivasi Kerja Karyawan PT. Panorama Alam Indah**”. Tujuan dari penelitian tersebut adalah untuk melihat tingkat kepuasan, tingkat motivasi, serta tingkat hubungan antara kepuasan komunikasi yang dirasakan oleh karyawan PT. Panorama Alam Indah, sehingga dapat diketahui aspek-aspek komunikasi perusahaan yang dirasa kurang baik dan jelas dalam usaha menumbuhkan motivasi dan memberikan informasi kepada karyawan PT. Panorama Alam Indah.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode korelasional. Sedangkan teknik pengumpulan data diperoleh dengan menyebarkan kuisisioner terhadap responden yang menjadi target sasaran penelitian yaitu seluruh karyawan yang bekerja di kantor pusat PT. Panorama Alam Indah sebanyak 53 kuesioner, serta sebanyak 20 set kuesioner disebarakan bagi karyawan yang bekerja dilapangan. Sehingga dapat

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



menunjukkan bahwa rata-rata karyawan merasa puas terhadap aspek-aspek komunikasi dalam perusahaan, walaupun dalam komunikasi horizontal karyawan hanya merasa cukup puas karena kurangnya komunikasi antar rekan kerja dalam membahas rencana dan kegiatan bersama, serta tingkat motivasi yang tinggi dalam perusahaan.

Perbedaan antara penelitian tersebut dengan penelitian yang dilakukan peneliti terletak pada tujuan serta metode penelitian yang digunakan. Penelitian tersebut sama-sama membahas kepuasan komunikasi organisasi, namun tujuan penelitiannya berbeda karena peneliti ingin mengetahui persepsi karyawan mengenai aktivitas komunikasi perusahaan percetakan yaitu PT. Allegra Tri Mitra dalam upaya menentukan kepuasan komunikasi yang ada didalam diri karyawan. Metode penelitian yang digunakan peneliti adalah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif.

Penelitian ini dimulai dengan melakukan observasi terlebih dahulu dengan melihat interaksi komunikasi yang terjadi antara karyawan dengan anggota organisasi lainnya dalam aktivitas komunikasi didalam organisasi. Setelah itu, baru dilakukan wawancara sebagai upaya mengetahui persepsi individu terhadap kepuasan komunikasi yang dirasakan dalam diri mereka masing-masing.

## © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



2. **Judul : Pengaruh Perbedaan Budaya Pimpinan Terhadap Kepuasan Komunikasi Karyawan *Middle Manager* Hotel Phoenix Yogyakarta (Cinthya Ristaviana, Pogram Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta)**

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Penelitian Cinthya Ristaviana, mahasiswa Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Atma Jaya Yogyakarta bertujuan untuk mengetahui pengaruh perbedaan budaya kepemimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan *Middle Manager* Hotel Phoenix Yogyakarta. Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif dengan metode penelitian fenomenologi.

Terdapat tiga sumber penelitian yang ditetapkan oleh peneliti sebagai sumber data dalam penelitian tersebut dengan beberapa kriteria yang telah ditentukan sebelumnya. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian tersebut adalah dengan teknik observasi serta wawancara mendalam (*in-depth-interview*). Sedangkan teknik analisis datanya menggunakan tahap-tahap dalam penelitian fenomenologis.

Adapun hasil penelitian yang diperoleh dalam penelitian tersebut menunjukkan bahwa perbedaan budaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan komunikasi karyawan *middle manager Hotel Phoenix* Yogyakarta dimana karyawan *middle management* mengharapkan memiliki pimpinan atau GM yang dapat menyesuaikan dengan keinginan atau harapan dari karyawannya atau lebih dikenal dengan *down earth*.

Selain itu, temuan lainnya menunjukkan bahwa mayoritas komunikasi interpersonal antara GM dan karyawan hanya sebatas pekerjaan saja. Kondisi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

ini menggambarkan bahwa GM secara sengaja membangun komunikasi interpersonal dengan karyawan hanya sebatas kerja sehingga kedekatan secara interpersonal dengan karyawan termasuk kurang, karena ada beberapa bukti juga yang menunjukkan bahwa ada jarak ruang antara GM dan karyawannya.

Penelitian yang dilakukan Cinthya Ristaviana ini memiliki perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Letak perbedaannya terlihat pada topik, tujuan serta metode penelitian yang digunakan. Dalam penelitian yang dilakukan peneliti ini, tujuannya adalah untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai aktivitas komunikasi pada PT. Allegra Tri Mitra dalam upaya untuk melihat dan menentukan kepuasan komunikasi karyawan. Selain itu, penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif. Selain itu, fokus penelitian tersebut lebih kepada melihat pengaruh budaya kepemimpinan terhadap kepuasan komunikasi karyawan, sedangkan penelitian ini berfokus kepada persepsi dalam diri karyawan mengenai lingkungan dan aktivitas komunikasi perusahaan.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

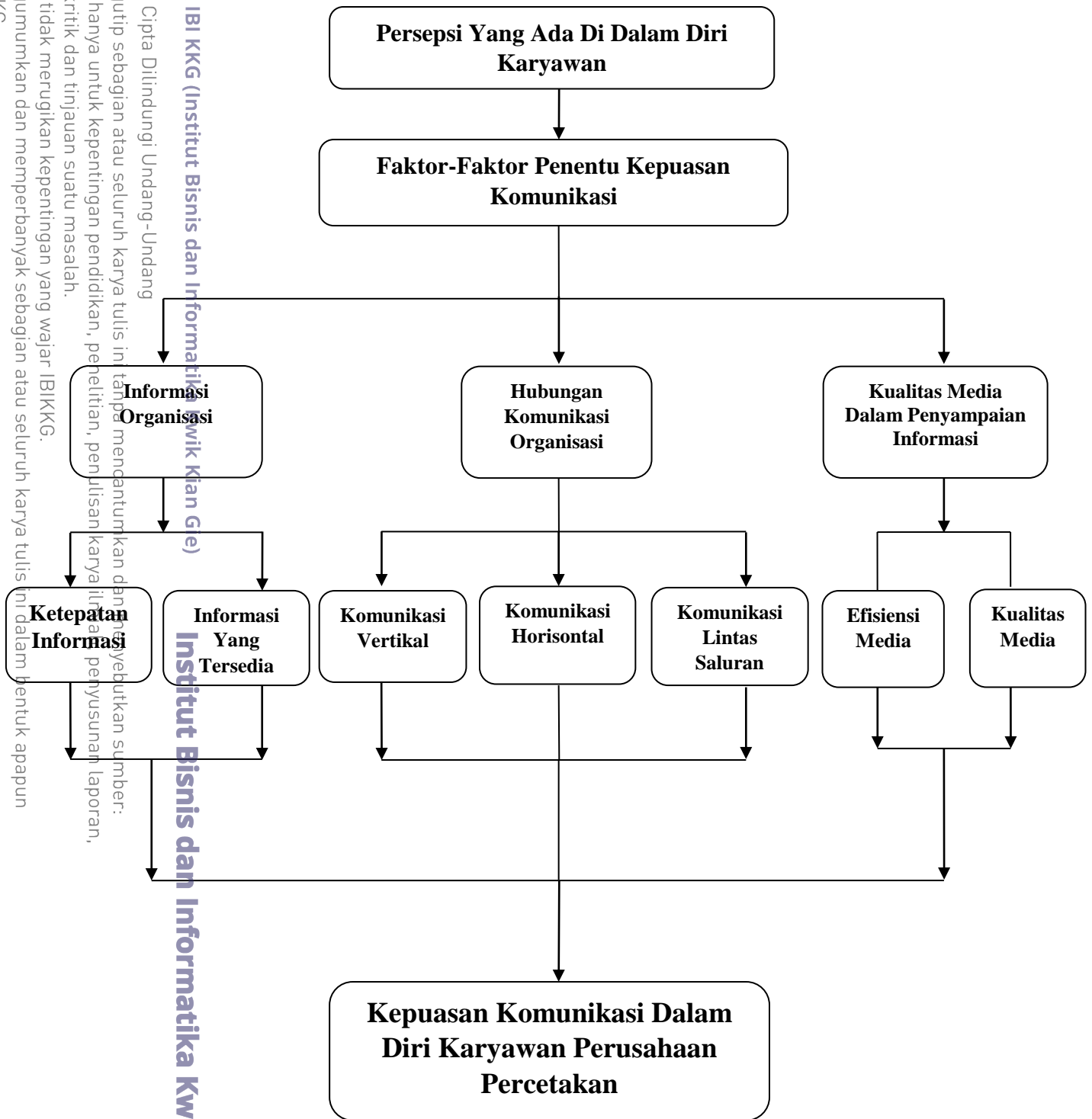
**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C. Kerangka Pemikiran

Gambar 2.2  
Penyusunan Kerangka Pemikiran Penelitian



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mendaftarkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.