

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan isi dari semua bahan bacaan atau teori kepustakaan yang telah dibaca dan dianalisis, baik yang sudah atau belum dipublikasikan. Kajian pustaka ini berguna untuk menyediakan berbagai penelitian yang dapat digunakan sebagai pendukung pemecah masalah dalam lanjutan analisis yang berhubungan dengan penelitian ini. Akan halnya materi yang dimaksud dalam pemecah masalah ini adalah kajian tentang Ilmu Komunikasi, Strategi Komunikasi Organisasi, Disiplin Kerja juga penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan untuk menguraikan kerangka berpikir.

2.1.1 Review Penelitian Sejenis

Untuk melakukan penelitian ini, peneliti mengambil beberapa *review* penelitian sejenis, mulai dari buku, *website*, jurnal, dan peneliti menemukan beberapa acuan yang dianggap sebagai proses peneliti untuk membuat perbandingan yang peneliti lakukan terhadap penelitian-penelitian lain yang telah ada. Di sini peneliti mendapatkan beberapa penelitian sejenis, yaitu:

Strategi Komunikasi Organisasi dalam meningkatkan Etos Kerja Pegawai Kantor Camat Tungkal Jaya Kabupaten Musi Banyuasin. Skripsi milik Santi Handa Astuti, Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam, Tahun 2018. Pendekatan yang

digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan Teori Hubungan Manusia.

Hasil penelitian pada skripsi ini yaitu bahwa masih ada pegawai yang kurang disiplin masuk dan keluar jam kerja, pimpinan yang jarang berkomunikasi secara tatap muka dengan pegawai. Penelitian ini dilakukan untuk menjelaskan strategi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Camat dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini membatasi fokus penelitiannya hanya meneliti pada strategi komunikasi organisasi dalam bentuk komunikasi vertikal. Penelitian ini bertujuan untuk melihat bagaimana strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai kantor Camat Tungkal Jaya Kabupaten Musi Banyuasin. Berdasarkan indikator-indikator penilaiannya, strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai ini melalui penentuan tujuan dengan melaksanakan visi dan misi yang harus dicapai dan diterapkan. Hal tersebut terlihat melalui indikator kepemimpinan Camat dengan menggunakan teknik persuasif dan komunikatif, teknik fasilitas, teknik keteladanan dan pelayanan. Dan hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai Kantor Camat Tungkal Jaya Kabupaten Musi Banyuasin dalam bentuk vertikal yang digunakan secara keseluruhan sudah berjalan baik.

Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan. Skripsi milik Nisaa Amalia Halim, Jurusan Ilmu Komunikasi, Tahun 2009. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi

deskriptif pengelolaan iklim komunikasi kerja karyawan non edukatif di Fakultas ISIPOL UMY. Penelitian ini menggunakan Teori Sistem dan Teori Perencanaan Strategi Komunikasi.

Persoalan yang melatar belakangi penelitian ini adalah kurang optimalnya proses komunikasi internal yang terjadi dipengaruhi oleh kurangnya komunikasi internal, keterbukaan dan kejujuran antara pimpinan dan karyawan. Karyawan dalam berinteraksi lebih dengan orang yang mereka sukai (cocok).

Hasil penelitian pada skripsi ini yaitu bahwa aktivitas komunikasi internal Fisipol UMY, masih berjalan setengah-setengah dan salah satu upaya yang dilakukan pimpinan fakultas yaitu dengan membuat perencanaan dan strategi komunikasi yang matang dalam mengkomunikasikan maksud dan tujuan organisasi, sehingga pimpinan fakultas mengetahui apa yang baik dan dibutuhkan karyawan dalam usaha meningkatkan motivasi, etos kerja, disiplin dan kinerja karyawan. Kinerja yang baik akan berpengaruh terhadap kemajuan fakultas, baik ke dalam (internal organisasi) dan keluar (prestasi akademik). Dengan adanya pelaksanaan strategi komunikasi memberikan banyak manfaat bagi karyawan dalam memahami dan melaksanakan program kerja yang diberikan. Pimpinan fakultasnya lebih mengoptimalkan hubungan komunikasi terhadap karyawan agar dapat berjalan baik dan efektif dalam lingkungan kerja karyawan Fisipol UMY.

Strategi Komunikasi Organisasi PT. Multazam Utama Tour dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di Era New Normal. Skripsi milik Rendi Fadliansyah, Jurusan Komunikasi dan Penyiaran Islam, Tahun 2021. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis

penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan Teori Kendali Organisasi Philip Tompkins dan George Cheney.

Penelitian ini menggunakan teori kendali organisasi digunakan untuk mengembangkan dalam sebuah pendekatan yang baru dan berguna untuk komunikasi organisasi. Hasil penelitian pada skripsi ini yaitu menunjukkan bahwasannya PT. Multazam Utama Tour memiliki strategi komunikasi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain pimpinan perusahaannya menggunakan pola komunikasi kepada karyawan dan staff nya, kemudian pimpinan mencari tahu karakteristik karyawan dan menganalisis bila terjadinya suatu masalah di perusahaan. Lalu bila terjadi *miss communication* di antara pimpinan dan bawahan, pimpinan perusahaan akan mencari tahu penyebab terjadinya masalah tersebut dengan mencari waktu yang tepat ketika mencari penyebab masalahnya. Selain itu pimpinan berbicara dengan karyawan secara pribadi dan mendiskusikan kenapa masalah itu bisa terjadi, dengan cara menggunakan bahasa yang mudah dipahami oleh karyawan. Setelah menemukan waktu yang tepat untuk berdiskusi secara pribadi kepada karyawan, maka langsung di diskusikan kepada karyawan menggunakan tutur kata yang halus dan mudah dipahami sehingga karyawan bisa memahami dengan apa yang didiskusikan. Diakhir pimpinan melakukan evaluasi pada dirinya dan karyawannya.

Analisis Komunikasi Organisasi antara Pimpinan dan Bawahan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Tasma Puja Kabupaten Kampar. Skripsi milik Widya Indriani, Jurusan Humas, Tahun 2022. Pendekatan yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif.

Penelitian ini menggunakan Teori Hubungan Manusia oleh Elton Mayo pada tahun 1930-an.

Hasil penelitian pada skripsi ini yaitu analisis komunikasi organisasi antara pimpinan dan bawahan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tasma Puja Kabupaten Kampar dalam komunikasi yang dilakukan dari pimpinan ke bawahan dengan memberikan instruksi dan tugas yang jelas serta terarah agar dapat dipahami oleh karyawan yang diperintahkan. Komunikasi yang dilakukan pimpinan dengan karyawan adalah komunikasi lisan, komunikasi yang terjadi secara langsung atau bertatap muka dan bersifat terbuka serta saling menghargai. Dalam meningkatkan kinerja karyawan diketahui pimpinan memberikan informasi secara langsung kepada karyawannya. Cara pimpinan dalam melakukan pengambilan keputusan, pimpinan akan memberikan peringatan dengan memperhatikan kesalahan atau pelanggaran yang dilakukan karyawan. Pimpinan dalam mengambil keputusan dan memberikan sanksi jika itu kecil hanya akan memberikan teguran secara lisan. Pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada karyawannya dalam menjelaskan atau mengklarifikasi kesalahan yang dibuat oleh karyawannya. Dalam mengambil keputusan pimpinan tetap profesional berpedoman pada aturan, standar operasional prosedur, dan undang-undang yang telah ditetapkan perusahaan dan disepakati setiap karyawan yang bekerja di PT. Tasma Puja. Dalam menegakkan kedisiplinan, pimpinan mendisiplinkan karyawan dengan menjalankan SOP sebagai landasan atau pedoman dalam menjalankan tanggung jawab.

Tabel 2.1 Review Penelitian Sejenis

Nama Peneliti dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan Penelitian	Persamaan Penelitian
Santi Handa Astuti, Tahun 2018	Strategi Komunikasi Organisasi dalam Meningkatkan Etos Kerja Pegawai Kantor Camat Tungkal Jaya Kabupaten Musi Banyuasin	Kualitatif	Penelitian ini menitikberatkan pada strategi komunikasi organisasi yang dilakukan oleh Camat dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai. Penelitian ini membatasi fokus penelitiannya hanya meneliti pada strategi komunikasi organisasi dalam bentuk komunikasi vertikal.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan juga melakukan penelitian strategi komunikasi organisasi dan penggunaan aliran komunikasi.
Nisaa Amalia Halim, Tahun 2009	Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Mengelola Iklim Komunikasi Internal untuk Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan	Kualitatif	Penelitian ini menitikberatkan pada kurang optimalnya proses komunikasi internal yang terjadi dipengaruhi oleh kurangnya komunikasi internal, keterbukaan dan kejujuran antara pimpinan dan karyawan non edukatif di Fakultas ISIPOL UMY.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan juga melakukan penelitian strategi komunikasi organisasi.
Rendi Fadliansyah, Tahun 2021	Strategi Komunikasi Organisasi PT. Multazam Utama Tour dalam Meningkatkan	Kualitatif	Penelitian ini menitikberatkan pada strategi komunikasi yang digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan antara lain pimpinan perusahaannya menggunakan pola	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan juga melakukan penelitian strategi komunikasi organisasi serta

Nama Peneliti dan Tahun Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Perbedaan Penelitian	Persamaan Penelitian
	Kinerja Karyawan di Era New Normal		komunikasi kepada karyawan dan staff nya, dengan mencari tahu karakteristik, penyebab terjadinya masalah, komunikasi interpersonal, dan evaluasi.	aliran atau pola komunikasi yang digunakan dalam proses terjalannya komunikasi yang terjadi di perusahaan atau organisasi.
Widya Indriani, Tahun 2022	Analisis Komunikasi Organisasi antara Pimpinan dan Bawahan dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan di PT. Tasma Puja Kabupaten Kampar	Kualitatif	Penelitian ini menitikberatkan pada komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan dalam meningkatkan kinerja karyawan di PT. Tasma Puja Kabupaten Kampar.	Persamaannya adalah sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif dan juga melakukan penelitian komunikasi organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan.

Sumber: Hasil Kajian Peneliti, 2023

2.2 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual adalah ringkasan dari tinjauan pustaka yang mendefinisikan variabel penelitian berkorelasi satu dengan yang lain sehingga menghubungkan garis variabel yang diteliti.

2.2.1 Definisi Komunikasi

Komunikasi berasal dari Bahasa Latin yang bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Kata sama yang dimaksudkan adalah sama makna. Jadi dalam pengertian ini, komunikasi berlangsung manakala orang-orang yang terlibat di dalamnya memiliki kesamaan makna mengenai suatu hal yang tengah dikomunikasikannya itu. Dengan kata lain, jika orang-orang yang terlibat di dalamnya saling memahami apa yang dikomunikasikannya itu, maka hubungan antara mereka bersifat komunikatif. Sebaliknya, jika ada pihak yang tidak mengerti tentang suatu hal yang sedang dikomunikasikan, berarti komunikasi tidak berjalan, dan hubungan antara orang-orang tersebut tidak komunikatif.

Definisi menurut Rogers (2015, h. 22), pengertian komunikasi adalah sebagai berikut:

“Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka.”

Beda halnya menurut Hardjana (2016, h. 15) pengertian komunikasi menyebutkan bahwa komunikasi merupakan kegiatan dimana seseorang menyampaikan pesan melalui media tertentu kepada orang lain dan sesudah

menerima pesan kemudian memberikan tanggapan ada pengirim pesan. Sedangkan menurut Mulyana (2015, h. 11) Komunikasi adalah proses berbagi makna melalui perilaku verbal dan nonverbal yang dilakukan oleh dua orang atau lebih. Dan menurut Sikula (2017, h. 145) mendefinisikan komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat atau orang lain.

Pengertian secara terminologis, komunikasi adalah proses penyampaian suatu pernyataan seseorang kepada orang lain. Pengertian ini memberikan pemahaman kepada kita bahwa komunikasi melibatkan sejumlah orang atau manusia, sehingga komunikasi seperti ini disebut sebagai *Human Communication* (Komunikasi manusia). Meskipun banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli, namun dari semua definisi itu dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberi tahu atau untuk mengubah sikap, pendapat, dan perilaku, baik langsung (komunikasi tatap muka) maupun tidak langsung (komunikasi melalui media). Dari definisi tersebut tersimpul bahwa tujuan komunikasi dalam pengertian paradigmatis adalah untuk mendapatkan efek tertentu pada komunikan.

Menurut Onong Uchjana Effendy, efek yang ditimbulkan akibat terpaan pesan dapat diklasifikasikan menurut kadarnya, yakni: efek kognitif, efek afektif, dan efek konatif atau behavioral. Efek kognitif adalah efek yang timbul pada komunikan yang menyebabkan dia menjadi tahu mengenai suatu hal yang disampaikan oleh komunikator. Dalam hal ini, komunikator hanya ingin mengubah pikiran komunikan. Efek afektif kadarnya lebih tinggi dari efek kognitif. Disini

tujuan komunikator tidak hanya untuk sekedar memberi tahu mengenai suatu hak kepada komunikan, tetapi berusaha agar komunikan tergerak hatinya dengan munculnya sikap atau perasaan tertentu, seperti perasaan iba, sedih, terharu, gembira, marah, dan sebagainya. Sedangkan efek konasi atau efek behavioral adalah efek yang kadarnya paling tinggi, yaitu berubahnya perilaku atau sikap komunikan setelah mendapat terpaan pesan dari komunikator.

Komunikasi juga adalah hal utama dalam menyampaikan suatu pesan yang dimaksud. Komunikasi adalah suatu proses penyampaian dari komunikator kepada komunikan yang dapat mempengaruhi dan mengubah sikap tingkah laku komunikannya oleh komunikator. Komunikasi dapat mendekatkan jarak, serta menembus ruang dan waktu. Komunikasi dapat membangun interaksi antar manusia dengan menunjukkan keberadaan dirinya dan memahami sikap, perilaku orang lain. Komunikasi sangat diperlukan juga untuk berinteraksi dalam segala bidang, termasuk dalam bidang *Public Relations*.

Menurut Afandi (2018), komunikasi adalah proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia dan dengan adanya komunikasi yang baik maka suatu organisasi dapat berjalan dengan lancar dan berhasil dan begitu pula sebaliknya apabila kurang atau tidak adanya komunikasi maka organisasi akan macet atau berantakan.

2.2.1.1 Bentuk Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting dan kompleks bagi kehidupan manusia. Komunikasi memiliki peran yang sangat vital bagi kehidupan manusia, karena itu kita harus memberikan perhatian yang seksama terhadap komunikasi. Menurut Dwiantara (2015, h. 27-30) bentuk dari komunikasi terdiri dari:

1) Komunikasi Interpersonal (*Interpersonal Communication*)

Komunikasi interpersonal pada dasarnya merupakan proses komunikasi yang dilakukan dua orang atau lebih secara langsung (tatap muka) dan dialogis.

2) Komunikasi Kelompok (*Group Communication*)

Komunikasi kelompok pada dasarnya merupakan proses komunikasi yang dilakukan oleh sejumlah orang dengan norma dan peran yang ditentukan oleh kelompok itu.

3) Komunikasi Massa (*Mass Communication*)

Komunikasi massa merupakan bentuk komunikasi yang menggunakan media (saluran) dalam menghubungkan komunikator dan komunikan secara massal, berjumlah banyak, bertempat tinggal jauh (terpencar), sangat heterogen dan menimbulkan efek tertentu.

Menurut Mulyana (2012, h. 75) di dalam hubungan sehari-hari, komunikasi dibagi menjadi dua bentuk yaitu:

1) Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal meliputi simbol atau pesan yang menggunakan satu kata atau lebih, dari semua interaksi yang disadari termasuk dalam kategori

disengaja yang dilakukan dengan sadar ke orang lain baik itu menggunakan lisan.

2) Komunikasi Nonverbal

Komunikasi nonverbal adalah semua komunikasi yang tidak menggunakan kata-kata. Komunikasi ini mencakup semua rangsangan kecuali rangsangan verbal dalam suatu sistem komunikasi, yang bagi pengirim atau penerima, dan kita mengirim pesan nonverbal tanpa menyadari bahwa pesan-pesan tersebut bermakna bagi orang lain.

2.2.1.2 Fungsi Komunikasi

Di dalam komunikasi, fungsi adalah potensi yang digunakan untuk memenuhi tujuan tertentu. Secara klasik fungsi komunikasi pada dasarnya ditujukan untuk memberi informasi, menghibur, mendidik, dan membentuk opini publik. Menurut Suharno (2016, h. 33-37) ada lima fungsi dari komunikasi yaitu:

1) Menyampaikan Informasi (*to Inform*)

Dapat dikatakan bahwa aktivitas utama dalam komunikasi adalah menyampaikan pesan dan informasi.

2) Mendidik (*to Educate*)

Idealnya informasi yang disampaikan kepada komunikan harus menekankan pada aspek mendidik.

3) Menghibur (*to Entertain*)

Informasi yang dikemas memiliki fungsi dan tujuan menghibur.

4) Pengawasan (*Surveillance*)

Komunikasi, baik massa maupun interpersonal pada dasarnya memiliki fungsi pengawasan.

5) Mempengaruhi (*to Influence*)

Pesan yang disampaikan dalam proses komunikasi dasarnya bertujuan untuk mempengaruhi komunikan.

Berdasarkan uraian diatas peneliti menyimpulkan bahwa inti dari fungsi komunikasi adalah komunikasi berfungsi menghubungkan bagian-bagian yang terpisah meliputi interpretasi informasi mengenai lingkungan dan pemakaiannya untuk berperilaku terhadap peristiwa dan kejadian-kejadian.

2.2.1.3 Model Komunikasi

Model komunikasi menggambarkan bagaimana jalannya proses komunikasi, bagaimana proses komunikasi mengalir melalui saluran komunikasi dari *sender*, sebagai pengirim kepada *receiver*, sebagai penerima. Liliweri (2011) menyatakan model komunikasi merupakan gambaran yang sederhana dari proses komunikasi yang memperlihatkan kaitan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya.

Menurut Mukarom (2020, h.47) model komunikasi sebagai cara menunjukkan sebuah objek yang di dalamnya dijelaskan kompleksitas suatu proses, pemikiran, dan hubungan antara unsur-unsur yang mendukungnya. Artinya, model juga merupakan penyederhanaan teori yang disajikan dalam bentuk sederhana sehingga berfungsi sebagai alat bantu untuk mempermudah penjelasan fenomena komunikasi dengan merepresentasikannya secara abstrak (ringkas).

Model komunikasi adalah gambaran dari suatu fenomena komunikasi dan hanya menyebutkan hal terpentingnya saja. Dengan kata lain, model komunikasi adalah representasi sistematis yang menggambarkan potensi dan aspek tertentu dari proses komunikasi. Melalui pemodelan ini dapat diketahui sebetulnya proses dan faktor apa saja yang membuat suatu komunikasi dapat berjalan sehingga mampu membuat generalisasi yang dapat diterapkan pada komunikasi apa pun.

2.2.1.4 Jaringan Komunikasi

Jaringan komunikasi adalah ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang yang terjadi melalui suatu set jalan kecil. Jaringan komunikasi hanya mencakup dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Hakikat dan luas dari jaringan ini dipengaruhi oleh kebanyakan faktor, antara lain: hubungan peranan, arah dan arus pesan, hakikat seri dari arus pesan, dan isi pesan.

Secara tradisional ada tiga klasifikasi arah jaringan komunikasi yaitu, komunikasi kepada bawahan, komunikasi kepada atasan dan komunikasi horizontal. Komunikasi yang dari atasan ini biasanya berkenaan dengan tugas-tugas atau pemeliharaan organisasi seperti pengarahan, tujuan, perintah, disiplin atau pertanyaan. Sedangkan komunikasi dari bawahan biasanya untuk tujuan-tujuan tertentu seperti mengajukan pertanyaan memberikan balikan atau memberikan saran-saran. Komunikasi horizontal biasanya berhubungan dengan pemecahan masalah koordinasi, penyelesaian konflik dan desas-desus.

Selain pernyataan diatas, ada juga faktor yang mempengaruhi jaringan komunikasi yaitu proses serial dari pesan. Proses serial ini adalah suatu istilah

komunikasi yang maksudnya selangkah demi selangkah atau dari orang kepada orang lain. Berikut beberapa pendapat para ahli terkait jaringan komunikasi, sebagai berikut:

1) Daniel C. Fieldman dan Hugh J. Arnold

Mengatakan ada dua pola jaringan komunikasi dalam organisasi, yaitu:

- (1) Jaringan komunikasi formal, terjadi melalui saluran-saluran yang telah ditentukan.
- (2) Jaringan komunikasi informal, terjadi karena komunikasi terjadi di luar saluran-saluran yang telah ditentukan.

2) Stephen P. Robbins

Dimensi vertikal dan horizontal dalam komunikasi organisasi dapat digabungkan dalam bermacam-macam pola atau dalam apa yang disebut jaringan-jaringan komunikasi.

3) Elmer H. Burack dan Nicholas J. Mathys

Menurut Burack dan Mathys setiap kelompok dipengaruhi oleh jaringan komunikasi melalui mana fungsi-fungsinya dijalankan. Jaringan ini dapat merupakan akibat daripada struktur organisasi formal atau timbul karena perilaku khusus dari anggota-anggota kelompok. Bahwa jaringan yang cocok untuk suatu organisasi atau kelompok sebagian besar tergantung kepada hakikat tugas-tugas yang diselesaikan dan tingkat pada mana pegawai-pegawai terlibat dalam kepuasan dan produktivitas.

2.2.1.5 Hambatan Komunikasi

Manusia sebagai komunikan memiliki kecenderungan untuk acuh dan tak acuh, meremehkan sesuatu, salah menafsirkan, atau tidak mampu mengingat dengan jelas apa yang diterimanya dari komunikator. Menurut Suprpto (2009, h. 14) setidaknya ada tiga faktor psikologis yang mendasari hal itu, yaitu:

- 1) *Selective attention*. Orang biasanya cenderung untuk mengekspos dirinya hanya kepada hal-hal (komunikasi) yang dikehendaknya.
- 2) *Selective perception*. Suatu kali, seseorang berhadapan dengan suatu peristiwa komunikasi, maka ia cenderung menafsirkan isi komunikasi sesuai dengan prakonsepsi yang sudah dimiliki sebelumnya. Hal ini erat kaitannya dengan kecenderungan berpikir secara *stereotip*.
- 3) *Selective retention*. Meskipun seseorang memahami suatu komunikasi, tetapi orang berkecenderungan hanya mengingat apa yang mereka ingin untuk diingat.

Sementara itu menurut Fajar (2009, h. 62) ada beberapa hambatan dalam komunikasi, yaitu:

- 1) Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional sehingga mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan atau kepentingan.
- 2) Hambatan dalam penyandian atau simbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu,

simbol yang digunakan antara si pengirim dengan si penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit.

- 3) Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.
- 4) Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima.
- 5) Hambatan dari penerima pesan. Misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima atau mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

2.2.2 Strategi Komunikasi

Pada sub bab ini akan membahas mengenai pengertian strategi, strategi komunikasi, fungsi strategi komunikasi, tujuan strategi komunikasi, langkah-langkah strategi komunikasi dan tahapan strategi komunikasi.

2.2.2.1 Pengertian Strategi

Menurut Onong Uchjana yang dikutip Jalaluddin (2009, h. 18) dijelaskan bahwa strategi adalah suatu perencanaan (*planning*) serta manajemen yang dipergunakan dalam mencapai tujuan strategi dengan fungsi bukan hanya sebagai petunjuk searah namun berfungsi dalam pelaksanaan taktik operasionalnya. Strategi adalah suatu desain perencanaan yang telah dirancang secara teliti oleh seorang individu dan juga kelompok berdasarkan tujuan sebagaimana yang telah ditentukan. Dipergunakannya strategi, rencana yang telah disusun akan berjalan

sesuai dengan pola yang telah dirancang. Di sisi lain, strategi dapat berguna sebagai antisipasi kemungkinan yang akan terjadi dalam perencanaan.

Strategi bukan hanya sebuah perencanaan maupun sebagai *planning*, namun menunjukkan penerapan serta pelaksanaan langkah-langkah yang tepat secara terstruktur, efektif, dan efisien dalam pelaksanaan. Efektif terjadi apabila terdapat efek baik dari segi akibat dan pengaruh yang ditimbulkan oleh suatu hal yang telah diperbuat. Dengan demikian, seorang pemimpin dituntut agar mendatangkan pengaruh yang baik bagi organisasi demi memperoleh efek yang diharapkan oleh seorang *leader* serta tiap-tiap unit yang berkecimpung dalam organisasi.

Menurut Allison dan Kaye (2004, h. 30) strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi sebagai suatu prioritas dan cara untuk mencapai tujuan dari organisasi, cara yang digunakan mengacu pada misi untuk mencapai visi organisasi. Dalam melaksanakan strategi perlu melibatkan seluruh *stakeholders* organisasi sehingga terjadi kebersamaan dan konsistensi bagi para anggota organisasi untuk menjalankan strategi yang telah ditetapkan untuk mencapai visi dan misi organisasi.

Pelaksanaan perencanaan strategi sebagai pedoman arah individu, kelompok maupun organisasi dapat membantu efisiensi visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai. Lebih bervariasi strategi yang direncanakan, maka semakin mempermudah organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu, walaupun banyaknya variasi strategi yang digunakan, perlu adanya penetapan konkrit yang

menjadi ciri khas strategi setiap organisasi, kelompok maupun individu. Adapun tahapan-tahapan yang dipergunakan dalam pelaksanaan strategi, antara lain :

1) Perencanaan Strategi

Seseorang yang memiliki gagasan dalam merumuskan strategi komunikasi diawali dengan mempertimbangkan antara peluang dan ancaman dari segi eksternal, penetapan kekuatan serta kelemahan dari segi internal, penetapan objektivitas, menghasilkan strategi alternatif, serta memilih strategi dalam menemukan masalah-masalah yang terjadi sesuai dengan konteks kekuatan. Selanjutnya, menganalisis terhadap kemungkinan yang terjadi dan memperhitungkan pilihan dan langkah-langkah yang diambil guna mencapai tujuan.

2) Pelaksanaan Strategi

Berikutnya setelah merumuskan serta memilih strategi yang akan dipergunakan, yaitu pelaksanaan strategi tersebut dengan komitmen dan juga kerjasama dari seluruh unit, tingkat maupun anggota organisasi. Apabila tidak menerapkan komitmen dan kerjasama dalam pelaksanaan strategi, maka proses analisis strategi hanya menjadi sebuah angan semata. Implementasi berpegang pada alokasi dengan melihat penetapan struktur organisasi serta mekanisme dalam kepemimpinan yang sedang dijalankan bersama dengan budaya perusahaan dan organisasi. Implementasi strategi merupakan suatu proses dimana beberapa strategi dan kebijakan-kebijakan diubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Meskipun biasanya implementasi baru dipertimbangkan setelah perumusan strategi,

tetapi implementasi merupakan kunci suksesnya dari manajemen strategi. Perumusan strategi dan implementasi strategi harus dilihat seperti dua sisi mata uang.

3) Evaluasi Strategi

Pada penyusunan strategi, tahap akhir yang diterapkan adalah evaluasi implementasi strategi. Diperlukannya evaluasi strategi dalam mencapai keberhasilan diukur sebagai penetapan tujuan strategi berikutnya. Terdapat tiga tolak ukur yang dipergunakan dalam evaluasi strategi, yaitu:

- (1) Peninjauan terhadap faktor-faktor eksternal dan internal dasar strategi, dimana terdapat perubahan yang menjadi hambatan dalam pencapaian tujuan. Di sisi lain terdapat faktor internal antara strategi yang tidak efektif maupun hasil yang buruk, sehingga pencapaian strategi menjadi buruk.
- (2) Pengukuran prestasi dengan membandingkan antara hasil yang diharapkan dan kenyataan. Sebagai proses dilakukan dengan penyelidikan simpanan perencanaan, evaluasi prestasi individu serta menyimak kemajuan ke arah yang hendak dicapai.
- (3) Pengambilan tindakan korelatif dilakukan guna prestasi telah sesuai dengan yang direncanakan, namun tindakan tersebut harus merancang strategi baru. Demikian tindakan korelatif hanya dilakukan apabila hasil tidak sesuai dengan harapan maupun pencapaian tidak sesuai dengan target.

2.2.2.2 Pengertian Strategi Komunikasi

Menurut Onong Uchjana (2009, h. 84) bahwa strategi komunikasi merupakan perpaduan antara perencanaan komunikasi (*communication planning*) serta manajemen komunikasi (*communication management*) dengan tujuan tercapainya suatu tujuan. Strategi komunikasi yang digunakan dalam mencapai tujuan tersebut harus mampu menunjukkan secara operasional secara taktis, dimana pendekatan yang dilakukan dapat berbeda berdasarkan situasi dan kondisi tertentu. Selain itu, faktor-faktor yang ada dalam diri individu serta situasional mampu mempengaruhi tingkah laku manusia (*know your audience*).

Dalam strategi komunikasi, peran komunikan sangatlah penting, karena strategi komunikasi harus bersifat dinamis, sehingga komunikator sebagai pelaksana dapat segera mengadakan komunikasi apabila ada suatu faktor yang mempengaruhi. Suatu pengaruh yang menghambat komunikasi dapat datang sewaktu-waktu, terlebih jika terdapat pada komponen media atau komponen komunikan, sehingga efek yang diharapkan tidak kunjung tercapai.

Seorang komunikan akan mempunyai kemampuan dan strategi untuk melakukan perubahan sikap, pendapat, dan tingkah laku komunikasi melalui mekanisme daya tarik jika pihak komunikan merasa bahwa seorang komunikator ikut serta dengannya. Dengan kata lain, komunikator dan komunikan merasa ada persamaan atau nyambung selama melakukan komunikasi, karena sikap komunikator berusaha menyesuaikan diri dengan komunikan sehingga menghasilkan *feedback* yang baik. Menurut Chris Fill (2014, h. 25) strategi komunikasi dapat dibagi menjadi tiga teori utama, sebagai berikut:

- 1) *Put strategy*, bagian strategi komunikasi yang fokus dalam meraih khalayak masyarakat, guna memberikan arah kepada khalayak untuk melihat produk, mempertimbangkan, setelah itu masuk dalam jaringan sebuah perusahaan.
- 2) *Push strategy*, dalam strategi komunikasi ini berpusat kepada kemampuan kinerja karyawan dengan memberi pengarahan terhadap terealisasinya kekuatan dalam mendorong kesetiaan serta komitmen kerja.
- 3) *Pull strategy*, dimana strategi komunikasi dipergunakan dalam mempertahankan *image* perusahaan serta proses yang dijalankan bertujuan menjaga hubungan antara relasi dan pelanggan perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan landasan strategi komunikasi adalah perencanaan berupa rancangan yang dirangkai dengan tujuan tertentu secara efektif yang pada hasil akhirnya akan mengubah sikap, mengubah pendapat, serta mengubah tingkah laku melalui unsur-unsur dari komunikasi dengan mempertimbangkan keadaan serta situasi yang akan dihadapi khalayak pada masa yang akan datang.

2.2.2.3 Fungsi Strategi Komunikasi

Menurut Onong Uchjana (2003, h. 36) terdapat fungsi ganda dari strategi komunikasi secara makro (*planned multimedia strategy*) dan secara mikro (*single communication medium strategy*) yaitu menyebarluaskan pesan komunikasi yang bertujuan untuk menginformasikan secara terperinci kepada sasaran untuk mendapatkan hasil yang terbaik. Kemudian untuk menjadi penghubung kesenjangan budaya atau dalam arti fungsi ini terjadi akibat mudahnya diperoleh

penggunaan terhadap media massa yang dapat merusak moral budaya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi strategi komunikasi yaitu:

- 1) Pesan komunikasi disebarluaskan secara informatif, persuasif, serta instruktif mempergunakan cara yang sistematis tepat pada sasaran agar hasil yang didapatkan menjadi maksimal.
- 2) Sebagai jembatan antara kesenjangan budaya, yakni sebagai pencegahan kondisi yang mudah didapatkan serta kemudahan media yang mumpuni dianggap merusak akan nilai-nilai yang telah dibangun.

Keberhasilan dalam komunikasi ditentukan oleh strategi komunikasi yang digunakan, dengan demikian seorang pemimpin harus mengetahui dan menguasai strategi komunikasi yang tepat sesuai fungsi strategi komunikasi secara makro dan mikro. Strategi komunikasi secara makro digunakan untuk organisasi ataupun lingkungan yang luas. Adapun secara mikro digunakan pada unit maupun sub unit yang ada dalam sebuah organisasi dengan memberikan penyesuaian kepada anggota kelompok organisasi melalui kegiatan-kegiatan yang mampu memberikan kepuasan dalam menjalankan pekerjaannya.

2.2.2.4 Tujuan Strategi Komunikasi

Strategi komunikasi adalah bagian penting dalam proses pembangunan sehingga dapat berkembang serta berkelanjutan. Menurut Liliweri (2011, h. 248) tujuan dari strategi komunikasi antara lain:

1) Memberitahu (*Announcing*)

Tujuan utama dari strategi komunikasi yaitu memberi pengetahuan tentang kualitas dan kuantitas informasi. Demikian informasi yang akan dipromosikan didapatkan saling keterkaitan dengan informasi utama dari seluruh informasi penting. Informasi tersebut dipublikasikan melalui media massa.

2) Memotivasi (*Motivating*)

Informasi yang disebar serta dipublikasikan bertujuan untuk menarik kepedulian masyarakat.

3) Mendidik (*Educating*)

Memberikan edukasi kepada masyarakat.

4) Penyebaran informasi (*Informing*)

Penyebarluasan informasi merupakan bagian dari tujuan strategi komunikasi kepada masyarakat yang telah menjadi sasaran. Informasi yang akan disebarkan diupayakan informasi yang spesifik maupun aktual.

5) Mendukung pengambilan keputusan (*Supporting decision making*)

Informasi utama yang dibuat oleh pengambilan keputusan melalui langkah-langkah, yaitu dalam rangka membuat sebuah keputusan, informasi yang sudah terkumpul akan dikategorikan, kemudian dianalisis sedemikian rupa.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa strategi komunikasi bertujuan untuk menciptakan kesamaan dan kesetaraan pengertian dalam berkomunikasi baik bagi komunikator maupun komunikan, membangun hubungan dan memotivasi agar dapat meraih tujuan yang ditetapkan oleh komunikator.

2.2.2.5 Langkah-Langkah Strategi Komunikasi

Menurut Suprpto (2011, h. 8) berikut adalah langkah-langkah dalam pengenalan khalayak maupun sasaran, yaitu:

1) Mengetahui khalayak

Langkah pertama yang dilakukan oleh komunikator dalam upaya komunikasi efektif yaitu mengetahui khalayak. Adanya saling mempengaruhi antara komunikator dengan komunikan bukan hanya sebatas hubungan yang aktif. Dengan demikian, komunikasi yang terjalin antara komunikator dan komunikan terjadi karena adanya persamaan kepentingan.

2) Menyusun pesan

Langkah kedua yaitu menyusun pesan dengan menentukan tema dan materi. Dalam mempengaruhi khalayak terdapat syarat utama yaitu komunikator mampu membangkitkan perhatian komunikan. Sebagaimana hal tersebut sesuai dengan *attention to action procedure* yang berarti dalam membangkitkan perhatian (*attention*), kemudian menggerakkan individu maupun kelompok dengan banyak orang dalam melaksanakan kegiatan berdasarkan tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya.

3) Menetapkan metode

Terdapat dua aspek metode penyampaian yang dipergunakan dalam komunikasi, yaitu:

- (1) Dari cara pelaksanaan dan bentuk isinya bahwa komunikasi dilihat dari sisi pelaksanaan tanpa melihat isi pesan yang terkandung di dalamnya.

(2) Komunikasi dinilai isi pesan yang terkandung maknanya. Dengan begitu, metode yang pertama dilihat dari cara pelaksanaan dengan bentuk *redundancy* dan *canalizing*. Adapun metode yang kedua dilihat dari isi pesan, sehingga dikenal sebagai metode informatif, persuasif, deduktif, dan kursif.

4) Seleksi dan penggunaan media

Penggunaan media sebagai alat penyalur ide, dalam rangka merebut pengaruh dalam masyarakat. Media massa dapat menjangkau sejumlah besar khalayak, dan sekarang ini rasanya tidak bisa hidup tanpa surat, radio, dan televisi bahkan media digital. Semua alat tersebut merupakan alat komunikasi, selain berfungsi sebagai alat penyalur juga mempunyai fungsi yang kompleks. Selain harus berpikir dalam menjalani faktor-faktor komunikasi, juga ada hubungannya dengan situasi sosial-psikologis, harus diperhitungkan dikarenakan masing-masing medium tersebut mempunyai kemampuan dan kelemahan tersendiri sebagai alat komunikasi.

5) Hambatan dalam komunikasi

Hambatan dalam komunikasi tidak lepas dari kesalahpahaman yang terjadi karena adanya perbedaan bahasa saat diucapkan dengan yang diterima. Di sisi lain perbedaan pendapat dan gagasan juga mempengaruhi kelancaran dalam komunikasi antara komunikator dan komunikan. Menurut Cangara (2013), terdapat enam gangguan atau hambatan dalam komunikasi, yaitu:

(1) Gangguan teknis, hambatan ini terjadi apabila alat untuk komunikasi mengalami gangguan sehingga informasi yang disampaikan tidak

tersampaikan secara jelas. Seperti yang terjadi pada jaringan televisi, radio maupun telepon yang mengakibatkan suara yang tidak jelas.

- (2) Gangguan semantik dan psikologis, yaitu terjadi gangguan bahasa komunikasi yang disampaikan. Gangguan semantik sering terjadi karena adanya kata-kata asing yang digunakan sehingga khalayak tidak dapat mengerti, bahasa yang digunakan antara komunikator dan komunikan berbeda, struktur bahasa yang tidak sesuai sehingga membingungkan penerima pesan, perbedaan latar belakang budaya sehingga terjadi kesalahpahaman antara penyampaian pesan dan penerima pesan. Selain gangguan semantik, hambatan komunikasi juga terdapat pada gangguan psikologis yang disebabkan oleh adanya gangguan dari dalam diri individu.
- (3) Rintangan fisik, hambatan komunikasi yang terjadi karena letak geografis yang sulit dijangkau karena tidak ada alat transportasi. Selain itu juga rintangan fisik dapat diartikan karena adanya ketidakfungsian sebagian panca indra penerima.
- (4) Rintangan status, hambatan komunikasi ini disebabkan karena adanya jarak sosial pada peserta komunikasi, seperti yang terjadi pada komunikasi antara atasan dengan bawahan. Sehingga dalam pelaksanaan komunikasi mempertimbangkan etika yang digambarkan bawahan hormat dengan atasannya.

- (5) Rintangan kerangka berpikir, hambatan ini terjadi adanya perbedaan pendapat antar peserta komunikasi dalam menyampaikan pesan, hal ini dikarenakan adanya latar belakang pendidikan yang berbeda.
- (6) Rintangan budaya, hambatan ini terjadi karena adanya norma, kebiasaan dan adat yang berbeda dari masing-masing peserta komunikasi. Hal ini digambarkan pada masyarakat di negara berkembang yang menerima pesan komunikasi apabila cenderung memiliki banyak kesamaan, misalnya hal yang ia anut seperti adat istiadat atau agama.

2.2.2.6 Tahapan Strategi Komunikasi

Dalam sebuah teori perencanaan strategi komunikasi yang dikemukakan oleh Laurie J Wilson & Joseph D. Ogden (2008, h. 93) terdapat empat tahapan strategi komunikasi, sebagai berikut:

- 1) Riset (*research*) mencakup beberapa tahap yang diawali dengan penelusuran latar belakang, analisis situasi dan penentuan masalah utama atau peluang.
 - (1) Tahapan latar belakang terkait dalam riset ini adalah hal-hal yang terkait dengan faktor yang menjadi latar belakang munculnya persoalan atau kebijakan, yang selanjutnya mendukung tujuan untuk membuat sebuah perencanaan yang fokus pada persoalan atau yang akan mendukung sebuah program organisasi. Pada momen konteks, ada dua hal yang perlu dilakukan, yakni ‘menyeting’ situasi untuk mendukung

langkah berikutnya dari perencanaan komunikasi dan mempersiapkan diri dengan membekali riset latar belakang.

- (2) Selanjutnya pada tahapan analisis situasi atau lingkungan pada hakikatnya adalah aktivitas memetakan persoalan dengan serangkaian metode atau cara yang terukur. Karena itu, analisis situasi menjadi dasar melangkah ke tahapan berikutnya dalam perencanaan komunikasi. Memanfaatkan analisis situasi yang telah dilakukan juga bermanfaat untuk rencana komunikasi yang akan digulirkan untuk program organisasi. Menyentuh masyarakat secara inovatif dan kreatif, sehingga mampu menjadikan strategi yang diambil bagi organisasi menjadi titik tumpu bagi pergerakan rencana komunikasi organisasi selanjutnya.
 - (3) Kemudian pada penentuan masalah utama yang terkait pada penentuan program, atau topik yang akan dilakukan dalam suatu program.
- 2) Perencanaan Aksi (*action planning*) terdiri dari lima langkah, yaitu tujuan dan maksud (*goal and objectives*), publik kunci dan pesan, strategi dan taktik, kalender, serta anggaran (*budget*).
- (1) Langkah penentuan tujuan dan maksud dari sebuah program atau kegiatan yang ditujukan kepada masyarakat adalah tahap dari perencanaan aksi. Dimana pada tahap ini akan muncul pertanyaan apa tujuan dari sebuah kegiatan atau program untuk masyarakat. Selanjutnya adalah mendefinisikan tujuan komunikasi dengan spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, realistis, dan selalu fokus pada tenggat

waktu. Pendefinisian ini dikenal dengan istilah SMART yang artinya *Specific, Measurable, Achievable, Realistic, and Time-focused*.

- (2) Kemudian pada langkah selanjutnya publik kunci adalah target khalayak, yaitu menggambarkan dan mengidentifikasi target khalayak yang spesifik dan memilahnya secara proporsional menjadi kelompok yang mudah dikelola. Pesan kunci di sini adalah pesan yang bagaimana yang akan dibuat kepada khalayak sasaran.
 - (3) Sedangkan dalam hal ini strategi dan taktik yang dimaksud adalah bagaimana cara menyampaikan pesan komunikasi kepada khalayak yang telah dipilih terkait kegiatan apa yang akan dilakukan untuk mendorong terjadinya komunikasi yang efektif terkait jenis kegiatan komunikasi, pemilihan media komunikasi yang akan digunakan, berita yang dirilis dan iklan yang akan digunakan.
 - (4) Terkait pada langkah kalender dan anggaran mencakup jadwal kegiatan yang akan dilakukan serta anggaran atau biaya operasional yang dibutuhkan dalam suatu kegiatan atau program yang direncanakan.
- 3) Komunikasi, berisi tabel konfirmasi untuk memantau beberapa kegiatan komunikasi yang telah, sedang atau akan dilaksanakan. Pada tahap ini adalah tahapan komunikasi yang akan, sedang dan telah dilakukan sehingga proses komunikasi tentang program organisasi dapat ditentukan sesuai dengan tabel konfirmasi untuk menghindari tumpang tindih informasi terkait program yang dikomunikasikan.

- 4) Evaluasi menurut Dadang Solihin (2011), memberikan batasan lain, evaluasi formatif adalah evaluasi yang fokus pada kinerja yang lebih baik (kebijakan, program, atau kegiatan). Evaluasi sumatif adalah evaluasi yang fokus kepada hasil. Demikian pula evaluasi sumatif dapat saja dilakukan di pertengahan program, untuk menilai hasil-hasil yang telah dicapai pada saat itu. Evaluasi formatif dapat dilakukan pada awal kegiatan, pada saat perencanaan komunikasi baru memasuki tahapan merancang format.

Evaluasi merupakan tahap akhir dalam program perencanaan strategi komunikasi yang menggunakan beberapa kriteria evaluasi dan beberapa alat ukur agar dapat melakukan evaluasi yang efektif atas hasil yang dicapai. Dalam hal ini adalah seberapa jauh program komunikasi mencapai tujuan komunikasi yang ditetapkan.

Efektivitas program dapat dievaluasi dan dinilai berdasarkan proses dan efek komunikasi. Efek proses menyangkut kualitas program komunikasi (dalam hal kecerdasan berkumpul, kesesuaian isi pesan dan organisasi, dan apakah program tersebut telah dilakukan melalui dan diimplementasikan dengan biaya yang efektif). Evaluasi dapat menjadi tolak ukur bagaimana perubahan yang memiliki dampak terhadap organisasi terkait kegiatan dan strategi komunikasi yang telah digunakan terkait program yang dikomunikasikan. Evaluasi juga dapat menjadi bahan pertimbangan perlu atau tidaknya strategi baru dilakukan untuk kegiatan komunikasi selanjutnya. Evaluasi terhadap proses maupun hasil komunikasi menjadi salah satu strategi komunikasi.

2.2.3 Strategi Komunikasi Organisasi

Strategi komunikasi organisasi merupakan rangkaian aktivitas yang sistematis, yang memungkinkan pemahaman terhadap khalayak, sasaran, mengidentifikasi saluran yang efektif dan opini melalui saluran dalam mempromosikan dan mempertahankan jenis perilaku tertentu (Tatham, 2008). Strategi komunikasi organisasi bertujuan untuk meyakinkan opini publik yang membentuk sikap dan perilaku di dalam organisasi. Menurut R. Wayne Pace, Brent D. Paterson dan M. Dallas Burnet (2006), menjelaskan bahwa tujuan sentral dari strategi komunikasi organisasi terdiri atas tiga, yaitu:

- 1) *To secure understanding*, yaitu memastikan bahwa komunikan paham terhadap pesan yang ia terima.
- 2) *To establish acceptance*, yaitu bagaimana cara penerimanya itu dibina agar pesan bukan hanya dipahami tapi juga diterima sebagai salah satu cara yang dianggap baik.
- 3) *To motivate action*, yaitu aktivitas komunikasi bertujuan untuk memberi motivasi untuk mengubah perilaku.

Dalam rangka menyusun taktik komunikasi, komunikator perlu dengan mempertimbangkan hal-hal yang menunjang dan menghambat pencapaian tiga tujuan (kepahaman, penerimaan dan perubahan perilaku). Keberhasilan strategi komunikasi organisasi tentunya tidak bisa begitu saja diperoleh, tanpa menganalisa keunggulan dan kesiapan semua komponen yang terlibat di dalam organisasi, bahwa strategi komunikasi organisasi berperan sebagai target perusahaan sehingga sesuai dengan tujuan dan sasaran yang akan tercapai. Melalui strategi komunikasi

organisasi ini diperlukan elemen komunikasi mulai dari komunikator, pesan, saluran (media), penerima sampai kepada pengaruh (efek). Untuk menjamin agar strategi komunikasi organisasi berhasil secara efektif dan efisien (Suryadi, 2018).

Adanya strategi komunikasi organisasi segala bentuk upaya dalam perencanaan untuk menciptakan komunikasi yang efektif dapat membantu membangun semangat kerja karyawan dalam bekerja. Apabila dalam strategi komunikasi organisasi terjadi kesalahan maka akan terjadi masalah baru, maka perlu adanya perencanaan oleh pimpinan guna memberi semangat kerja pada pegawai.

Komunikasi organisasi adalah proses dalam menciptakan serta bertukar pesan dalam suatu jaringan interaksi yang berhubungan satu dengan yang lain dalam satu lingkungan yang pasti serta konsisten. Menurut Muhammad (h. 67), pendekatan yang digunakan dalam strategi komunikasi organisasi, yaitu:

1) Pendekatan rasional (*the rational approach*)

Pendekatan rasional berdasarkan pada pemikiran keyakinan yang dimiliki dapat menentukan jalan yang akan dihadapi. Dengan kata *belief* atau rasa percaya yang telah dibangun sehingga menimbulkan kepercayaan dalam menerima suatu kebenaran strategi yang akan menentukan kondisi sesuai dengan yang telah dipilih guna menjalankan tugas dan bertransaksi dengan pihak lain. Kepercayaan yang telah dimiliki akan membawa seseorang menjadi supervisor yang tepat.

2) Pendekatan perilaku (*the behaviour approach*)

Pendekatan perilaku berdasarkan pada pendapat tentang perubahan *human being* (kemanusiaan) yang secara efisien dihasilkan dari pengamatan perilaku yang tajam dibandingkan dengan cara berpikir. Secara nyata, sikap maupun proses internal dalam diri dihasilkan dari pengamatan serta pengukuran yang negatif. *Observable behaviour* atau mengamatan perilaku menjadi pusat perhatian. Terjadinya perilaku ditandai dengan adanya perubahan yang terdapat pada pemikiran serta sikap.

3) Pendekatan pengalaman

Adapun manfaat yang dihasilkan dari pendekatan pengalaman dengan mempergunakan pendekatan belajar, antara lain:

- (1) Keefektifan dalam belajar sehingga lebih aktif.
- (2) Berpusat pada masalah akan lebih tahan lama dibandingkan hanya dengan teori.
- (3) Komunikasi yang dilakukan dua arah lebih efektif jika dibandingkan hanya satu arah.
- (4) *Controlling* menciptakan peserta lebih banyak untuk belajar dan mampu bertanggung jawab.
- (5) Perpaduan antara pemikiran dan tindakan akan membuat lebih efektif.

Strategi komunikasi dalam hal ini mengacu kepada Strategi Komunikasi Organisasi Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang dalam Menerapkan Disiplin Kerja pegawainya.

2.2.4 Implementasi Strategi Komunikasi Organisasi

Dalam melaksanakan strategi komunikasi organisasi, perlu melaksanakan beberapa langkah untuk mencapai tujuan komunikasi yang dilakukan.

1) Mengetahui lingkungan organisasi

Pengenalan lingkungan sebagai langkah awal komunikasi, pengenalan ini terkait dengan pengenalan karakter lawan interaksi yang kita lakukan, karena tidak semua orang yang terdapat di dalam organisasi memiliki karakter yang sama. Oleh sebab itu, sebelum memasuki inti dari pesan yang akan disampaikan, sekiranya komunikator melakukan persamaan persepsi atau kepentingan.

2) Pesan

Komunikasi yang dilakukan setelah melakukan pengenalan lawan interaksi, yaitu pesan. Pesan disini adalah penyusunan ide-ide atau simbol-simbol yang memiliki makna. Jadi bukan pesan yang keluar tetapi tidak memiliki makna dan tidak memiliki tujuan dari pesan tersebut. Yang dimaksud pesan disini adalah susunan simbol yang penuh arti tentang orang, objek, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang (Muhammad, 2016, h. 68). Apabila pesan tidak tersusun secara sistematis dan kurang atau banyaknya simbol yang mengaburkan maksud, maka dapat terjadi kesalahan dalam pemaknaan pesan, ini akan berdampak pada pelaksanaan umpan balik dan privasi komunikator sebagai pengirim pesan. Penyampaian pesan dibedakan antara setiap orang di dalam organisasi pada tingkat dan kedudukannya. Dari

perbedaan tingkat dan kedudukan itu, maka dibutuhkan klasifikasi pesan yang disampaikan baik secara verbal maupun nonverbal.

3) Media

Media komunikasi dapat disebut juga sebagai alat untuk menyampaikan suatu pesan agar lebih mudah dipahami oleh komunikan. Oleh sebab itu, pemilihan media yang tepat dalam penyampaian pesan menentukan efektivitas komunikasi yang dilakukan sehingga sampai pada umpan balik yang tepat. Penggunaan media di dalam organisasi dibedakan antara tingkat dan masing-masing kedudukan. Misalnya media komunikasi vertikal meliputi komunikasi ke bawah dengan menggunakan media surat edaran, papan pengumuman, buku penuntun rapat, pertemuan, memo. Dan komunikasi ke atas menggunakan media surat, proposal, laporan dan pertemuan.

Dari berbagai media dan penggunaannya sangat membantu dalam proses komunikasi di dalam organisasi. Jika media ini digunakan dengan tepat oleh para pelaku komunikasi, maka strategi komunikasi organisasi akan berjalan dengan baik dan setiap pesan yang masuk pun dapat dikendalikan oleh para komunikan untuk diberikan umpan balik.

2.2.5 Komunikasi Organisasi

Pada sub bab ini akan membahas mengenai pengertian komunikasi, komunikasi organisasi, fungsi komunikasi organisasi, aliran komunikasi organisasi, dan hambatan komunikasi organisasi.

2.2.5.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Secara fungsional, komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari organisasi tertentu (Pace & Faules, 2010). Artinya, komunikasi yang berlangsung dalam organisasi merupakan proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam hubungan yang saling bergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang selalu berubah-ubah.

Salah satu tantangan besar dalam komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi ke seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Proses ini berhubungan dengan aliran informasi. Pada hakikatnya, informasi bersifat tidak bergerak, dan yang sesungguhnya terlihat adalah penyampaian pesan, interpretasi terhadap penyampaian tersebut, dan penciptaan penyampaian lainnya. Penciptaan, penyampaian, dan interpretasi pesan merupakan proses yang mendistribusikan pesan-pesan ke seluruh organisasi (Pace & Paules, 2010).

Aliran komunikasi yang dibangun dalam internal perusahaan akan menghasilkan budaya komunikasi organisasi. Budaya organisasi merupakan salah satu bentuk identitas organisasi yang harus dikelola dengan baik karena akan berpengaruh terhadap reputasi organisasi; reputasi organisasi terbangun dari perpaduan antara identitas organisasi dan citra organisasi. Dari identitas organisasional akan berlanjut mempengaruhi cara berkomunikasi, budaya pegawai atau anggota organisasi, dan produk atau jasa yang dikelola organisasi sehingga

menghasilkan *corporate identity* (identitas perusahaan atau lembaga). Semua ini akan menghasilkan reputasi di mata seluruh publik organisasi.

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Kemudian bisa memperhatikan arti kata komunikasi dan organisasi, maka komunikasi organisasi adalah komunikasi yang terjadi antara orang-orang yang berada di dalam organisasi itu sendiri, juga antara orang-orang yang berada di dalam organisasi dengan publik luar, dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan. Definisi fungsional komunikasi organisasi yaitu sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan definisi interpretif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. “Komunikasi organisasi adalah “perilaku pengorganisasian” yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi” (Mulyana, 2013, h. 31-33).

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan satuan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level atau tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program (Romli, 2011).

Secara sederhana komunikasi organisasi dipahami sebagai jaringan kerja yang dirancang dalam suatu sistem dan proses untuk mengalihkan informasi dari seseorang atau sekelompok orang kepada seseorang atau sekelompok orang demi tercapainya tujuan organisasi. Jaringan komunikasi organisasi merupakan pola hubungan antar manusia yang bersifat formal. Keformalan itu meliputi adanya jaminan formalitas dalam unsur-unsur komunikasi dan proses kerja unsur-unsur tersebut. Unsur dalam komunikasi organisasi meliputi:

- 1) Kesengajaan, karena pertukaran pesan dalam komunikasi organisasi dilakukan melalui suatu hubungan formal dan informal (bukan hubungan sosial) yang disengaja berdasarkan penggarisan organisasi.
- 2) Pertukaran, karena meliputi paling tidak dua atau lebih orang, yakni pihak pengirim dan penerima. Masing-masing pihak secara bergantian menjadi penerima atau pengirim pesan.
- 3) Gagasan, pendapat, informasi, dan instruksi. Isi pesan berupa buah pikiran dan harapan yang di sampaikan sesuatu dengan kondisi individu dan lingkungannya.
- 4) Personal dan Impersonal. Karena menggunakan saluran langsung seperti tatap muka atau melalui saluran tidak langsung melalui media massa (televisi, radio, surat kabar, dan lain-lain) kepada sejumlah orang secara serentak.
- 5) Simbol atau tanda. Simbol mungkin positif dan abstrak, tanda mungkin berbentuk verbal dan nonverbal. Keduanya dapat disandi menjadi pesan untuk dipertukarkan. Kuncinya adalah bagaimana memaknai pesan-pesan tersebut.

- 6) Mencapai tujuan organisasi merupakan salah satu karakteristik, tujuan atau harapan organisasi yang bersifat formal dan sangat ditentukan oleh pimpinan.

2.2.5.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

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

- 1) **Fungsi informatif**

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi. Sedangkan karyawan membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaan, di samping itu juga informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, izin cuti, dan sebagainya.

- 2) **Fungsi regulatif**

Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu:

- (1) Mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau instruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya.

(2) Berkaitan dengan pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilaksanakan.

3) Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh pegawai akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4) Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu:

(1) Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (bulletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi.

(2) Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri pegawai terhadap organisasi.

2.2.5.3 Aliran Komunikasi Organisasi

Aliran komunikasi dalam organisasi merupakan pedoman yang mana seseorang dapat berkomunikasi. Berikut implementasi aliran komunikasi organisasi yang dapat digunakan untuk berinteraksi agar sesuai dengan apa yang diharapkan dan komunikasi tersebut dapat terstruktur dengan baik dan mudah dipahami. Adapun aliran komunikasi organisasi sebagai berikut:

1) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal merupakan aliran komunikasi yang melibatkan pihak-pihak yang kedudukan strukturalnya berbeda. Komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi dua arah, yaitu:

(1) Komunikasi dari Atas ke Bawah

Aliran komunikasi dari atasan kebawahan terkait dengan tanggung jawab dan wewenang seseorang dalam suatu organisasi. Seorang pemimpin menggunakan jalur komunikasi ke bawah dengan tujuan mengarahkan, mengkoordinasikan dan mengendalikan berbagai kegiatan yang ada di level bawah. Komunikasi dari atas ke bawah berbentuk perintah, instruksi dan prosedur yang harus dijalankan para bawahan. Menurut Katz dan Kahn sebagaimana dikutip Sri Astuti Pratminingsih, komunikasi dari atas ke bawah mempunyai lima tujuan pokok, yaitu:

- a) Tujuan memberikan pengarahan atau instruksi kerja tertentu.
- b) Untuk memberikan informasi tentang prosedur dan praktik harus dilaksanakan.

- c) Untuk memberikan informasi tentang prosedur dan praktik organisasional.
- d) Untuk memberikan umpan balik pelaksanaan kerja kepada para pegawai.
- e) Untuk menyajikan informasi mengenai hal ideologi dalam membantu.

(2) Komunikasi dari Bawah ke Atas

Dalam struktur organisasi komunikasi dari bawah ke atas berarti alur informasi berasal dari bawahan menuju ke atasan. Untuk memecahkan masalah-masalah yang terjadi dalam suatu organisasi dan mengambil keputusan secara tepat, sudah sepantasnya bila pimpinan memperhatikan dan mendengarkan aspirasi yang berasal dari bawah. Dengan kata lain, partisipasi bawahan dalam proses pengambilan keputusan akan sangat membantu dalam pencapaian tujuan organisasi. Untuk mencapai keberhasilan organisasi, para atasan atau pimpinan harus mempercayai bawahannya. Komunikasi kebawah dalam sebuah organisasi berarti bahwa informasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah (Soyomukti, 2010). Informasi yang biasa dikomunikasikan dengan cara ini, misalnya:

- a) Mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
- b) Mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
- c) Mengenai kebijakan dan praktik organisasi

d) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas

Menurut Smith sebagaimana dikutip Arni, Muhammad (2014) komunikasi ke atas atau komunikasi dari bawah ke atas berfungsi sebagai balikan bagi pimpinan memberikan petunjuk tentang keberhasilan suatu pesan yang disampaikan kepada bawahan dan dapat memberikan stimulus kepada pegawai untuk berpartisipasi dalam merumuskan pelaksanaan kebijaksanaan bagi departemennya atau organisasinya.

2) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Ketika komunikasi terjadi di antara anggota kelompok kerja yang sama, di antara anggota kelompok kerja pada tingkat yang sama, antara pimpinan pada tingkat yang sama, atau di antara setiap personel yang secara horizontal disebut komunikasi horizontal.

3) Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal (*Diagonal Communication*) melibatkan antara dua tingkatan organisasi yang berbeda, atau biasa disebut komunikasi menyilang dari segi tingkatan atau struktur organisasi. Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil hubungan-hubungan

departemen dengan staf. Hubungan-hubungan antara personalia dengan staf dapat berbeda-beda yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda pula. Dapat disimpulkan bahwa komunikasi ini cenderung menyimpang dari jalur birokrasi dan sifatnya tidak formal. Komunikasi yang terjadi biasanya mengenai keluhan yang disebabkan oleh kurang memuaskannya informasi yang diperoleh langsung dari atasan. Contohnya adalah komunikasi formal antara Kepala Bidang pada sebuah instansi.

2.2.5.4 Hambatan-Hambatan Komunikasi Organisasi

Terdapat lima hambatan komunikasi yang kerap muncul dalam komunikasi organisasi dalam buku (Poppy, Ruliana, 2016) yaitu:

1) *Management level* (tingkatan manajemen)

Dalam organisasi terdapat peringkat manajemen, yaitu *top*, *upper*, *middle*, dan *lower management*. Dalam tingkatan manajemen tersebut dapat saja terjadi penyampaian pesan atau informasi yang tidak sepenuhnya berlangsung dengan lancar, baik ditinjau dari arah atau aliran informasi atau pola komunikasi, baik secara *top down* maupun secara *bottom up*.

2) *Number of people supervised* (jumlah staf yang berada dalam kendali atau dibawah pengawasan)

Jika staf atau karyawan yang langsung dibawah pengawasan seorang pimpinan kurang dari 12 orang, maka komunikasi mengenai bidang tugas atau pekerjaannya lebih lancar. Sebaliknya, jika staf yang dibawah

komandonya lebih dari 12 orang maka kecenderungannya komunikasi akan terhambat.

- 3) *The rank of position in the organization* (jenjang kepangkatan, jabatan, dan status atau kedudukan di dalam organisasi)

Jika jenjang kepangkatan, jabatan dan status atau kedudukan di dalam organisasi terlalu jauh, maka komunikasi yang terjadi kurang lancar.

- 4) *Change is manager* (pergantian manajer atau pimpinan)

Perubahan atau pergantian manajer atau perubahan sikap dari manajer dapat mengakibatkan perubahan dalam pola komunikasi dari atasan.

- 5) *Manager interpretation*

Masing-masing pimpinan memiliki pola pikir, cara menafsirkan dan pola berhubungan yang berbeda terhadap para pegawai.

2.2.6 Organisasi

Pada sub bab ini akan membahas mengenai pengertian organisasi dan karakteristik organisasi.

2.2.6.1 Definisi Organisasi

Organisasi berasal dari bahasa Yunani Organon, yang berarti “alat” (*tool*). Kata ini termasuk ke bahasa Latin, menjadi *organization* dan kemudian ke bahasa Prancis (abad ke-14) menjadi *organization*. Organisasi merupakan satu kesatuan yang utuh yang secara sadar dikoordinasikan secara sistematis dengan pembatasan ruang lingkup tertentu yang telah menjadi kesepakatan bersama untuk mencapai

suatu tujuan bersama. Beberapa orang yang terlibat dalam suatu organisasi akan selalu mempunyai keterkaitan antara satu dengan yang lain, secara terus menerus. Sekelompok orang ini akan terus melakukan adaptasi untuk menyesuaikan diri dengan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam organisasi.

Adanya organisasi bertujuan untuk mencapai sesuatu. “sesuatu” itu merupakan tujuan dan tujuan, biasanya tidak dicapai oleh individu-individu yang bekerja sendiri, atau jika mungkin hal tersebut dicapai secara lebih efisien melalui usaha kelompok. Adapun pengertian organisasi menurut para ahli sebagai berikut:

1) Prof. Dr. Mr Pradjudi Armosudiro

Organisasi merupakan kerangka pembagian kerja dan kerangka tata komunikasi kerja antara sekumpulan orang yang memegang posisi dan bekerjasama secara tertentu dan bersama-sama guna tercapainya tujuan tertentu.

2) C. Argyris

Organisasi adalah suatu strategi besar yang diciptakan individu-individu dalam rangka mencapai berbagai tujuan yang membutuhkan usaha dari banyak orang.

3) Prof. Dr. Sondang P. Siagian

Organisasi merupakan setiap wujud persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terkait dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seseorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut dengan bawahan.

4) E. Wight Bakke

Organisasi adalah suatu sistem berkelanjutan dari aktivitas-aktivitas manusia yang terdiferensiasi dan terkoordinasi, yang mempergunakan, mentransformasi, dan menyatupadukan seperangkat khusus manusia, material, modal, gagasan, dan sumber daya alam menjadi suatu kesatuan pemecahan masalah yang unik dalam rangka memuaskan kebutuhan-kebutuhan tertentu manusia dalam interaksinya dengan sistem-sistem lain dari aktivitas manusia dan sumber daya dalam lingkungannya.

5) Victor A. Thompson

Organisasi merupakan suatu integrasi dari sejumlah orang yang ahli yang bekerja sama dengan sangat rasional dan impersonal untuk mencapai tujuan-tujuan yang spesifik dan telah disepakati sebelumnya.

6) Stephen P. Robbins

Organisasi adalah suatu entitas sosial yang secara sadar terkoordinasi, memiliki suatu batas yang relatif dapat diidentifikasi, dan berfungsi secara relatif kontinu (berkesinambungan) untuk mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama.

7) Mills dan Mills

Organisasi adalah kolektivitas khusus manusia yang aktivitas-aktivitasnya terkoordinasi dan terkontrol dalam dan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.6.2 Karakteristik Organisasi

Definisi di atas juga menegaskan bahwa secara umum organisasi mempunyai lima karakteristik utama, yakni unit atau entitas sosial, beranggotakan minimal dua orang, berpola kerja yang terstruktur, mempunyai tujuan yang ingin dicapai, dan mempunyai identitas diri. Penjelasan masing-masing karakteristik sebagai berikut.

1) Unit atau Entitas Sosial

Organisasi adalah rekayasa sosial hasil karya manusia (*man-made*) yang bersifat tidak kasat mata (*intangible*) dan abstrak sehingga organisasi sering disebut sebagai *artificial being*. Karena sifatnya tersebut, dengan demikian organisasi lebih merupakan realitas sosial ketimbang sebagai realitas fisik. Meski bukan sebagai realitas fisik, bukan berarti bahwa organisasi tidak membutuhkan fasilitas fisik. Fasilitas fisik, seperti gedung, peralatan kantor, ataupun mesin-mesin, masih tetap dibutuhkan (meski tidak harus dimiliki) karena dengan fasilitas fisik inilah sebuah organisasi bisa melakukan kegiatannya. Di samping itu, dari fasilitas fisik ini pula, orang luar mudah mengenali adanya entitas sosial.

Sebagai entitas sosial, organisasi umumnya didirikan untuk jangka waktu yang relatif lama, bisa berumur puluhan tahun atau ratusan tahun bahkan bisa mencapai waktu yang tidak terbatas. Keberadaan sebuah organisasi tidak terkait dengan masih ada atau tidaknya pendiri organisasi tersebut. Sekalipun para pendiri sudah tidak lagi terlibat dengan organisasi karena meninggal

dunia atau karena alasan lain, hal itu tidak menyebabkan organisasi tersebut dengan sendirinya bubar.

Organisasi kadang-kadang juga sengaja didirikan untuk jangka waktu tertentu (bersifat *ad hoc*) dan dengan sendirinya bubar atau dibubarkan setelah kegiatan yang berkaitan dengan pendirian organisasi tersebut berakhir. Kegiatan sebuah proyek atau kepanitiaan misalnya merupakan beberapa jenis organisasi yang mempunyai umur terbatas.

2) Beranggotakan Minimal Dua Orang

Organisasi bisa didirikan oleh seseorang yang mempunyai kemampuan, pengetahuan, sarana lainnya. Kadang-kadang juga didirikan oleh dua orang atau lebih yang sepakat dan mempunyai ide yang sama untuk mendirikan organisasi. Tanpa melihat siapa yang mendirikan atau berapapun banyaknya pendiri sebuah organisasi, yang pasti manusia dianggap sebagai unsur utama dari organisasi. Tanpa keterlibatan manusia, sebuah entitas sosial tidak bisa dikatakan sebagai organisasi. Bahkan, secara ekstrem bisa dikatakan bahwa tidak ada satupun organisasi yang tidak melibatkan manusia dalam kegiatannya. Artinya, keterlibatan manusia dalam organisasi adalah sebuah keharusan. Istilah populernya adalah *organization is by people for people*, organisasi didirikan oleh manusia untuk kepentingan manusia.

Namun untuk dikatakan sebagai organisasi, seseorang tidak bisa bekerja sendirian, misalnya hanya dibantu mesin-mesin atau robot, tetapi harus melibatkan orang lain; satu orang, dua orang, tiga orang, atau lebih yang bekerja sama dalam satu ikatan, baik dalam ikatan fisik, tempat kerja yang

sama, maupun dalam satu jaringan kerja. Dengan kata lain, salah satu persyaratan agar sebuah entitas sosial disebut organisasi adalah harus beranggotakan dua orang atau lebih agar kedua orang tersebut bisa saling kerjasama, melakukan pembagian kerja, dan terdapat spesialisasi dalam pekerjaan.

3) Berpola Kerja yang Terstruktur

Prasyarat bahwa organisasi harus beranggotakan minimal dua orang menegaskan bahwa berkumpulnya dua orang atau lebih belum dikatakan sebagai organisasi manakala berkumpulnya dua orang atau lebih tersebut tidak terkoordinasi dan tidak mempunyai pola kerja yang terstruktur.

4) Mempunyai Tujuan

Organisasi didirikan bukan untuk siapa-siapa dan bukan tanpa tujuan. Manusia adalah pihak yang paling berkepentingan terhadap didirikannya sebuah organisasi. Organisasi didirikan karena manusia sebagai makhluk sosial sukar untuk mencapai tujuan individu nya jika segala sesuatunya harus dikerjakan sendiri. Kalau toh dengan bekerja sendiri, tujuan individual tersebut bisa dicapai, tetapi akan lebih efisien dan efektif jika cara pencapaiannya dilakukan dengan bantuan orang lain melalui sebuah organisasi. Artinya, didirikannya sebuah organisasi bertujuan agar sekelompok manusia yang bekerja dalam satu ikatan kerja lebih mudah mencapai tujuannya ketimbang mereka harus bekerja sendiri-sendiri.

Dalam hal ini, harus dipahami bahwa meski ada kerjasama di antara sekelompok orang dalam satu ikatan kerja, tidak bisa diinterpretasikan bahwa

tujuan mereka sama. Ada kemungkinan tujuan masing-masing individu berbeda, tetapi kesediaan mereka berada dan bergabung dalam sebuah organisasi menunjukkan bahwa mereka mempunyai kesepakatan untuk saling membantu dalam mencapai satu setujuan, baik tujuan masing-masing individu (tujuan anggota organisasi) maupun tujuan organisasi itu sendiri (tujuan para pendiri organisasi).

5) Mempunyai Identitas Diri

Sekelompok manusia diorganisasi untuk melakukan kegiatan, jadilah sekelompok manusia tersebut sebagai entitas sosial yang berbeda dengan entitas sosial lainnya. Perbedaan satu entitas sosial dengan entitas sosial lainnya sulit untuk diduga karena beberapa alasan. Pertama, sifat organisasi yang *intangibile* dan abstrak menyulitkan seseorang untuk melihat atau menyentuh organisasi. Kedua, organisasi sebagai subsistem dari sistem sosial yang lebih besar memungkinkan para anggotanya saling berinteraksi dengan anggota masyarakat di luar organisasi. Bahkan, ketiga, sering terjadi bahwa seseorang menjadi anggota lebih dari satu organisasi sehingga batasan organisasi seolah-olah menjadi kabur kalau batasan tersebut hanya dilihat dari keanggotaan seseorang.

Meski demikian, bukan berarti sebuah organisasi tidak mempunyai batasan dan identitas diri. Identitas diri sebuah organisasi secara formal misalnya bisa diketahui melalui akta pendirian organisasi tersebut yang menjelaskan siapa yang menjadi bagian dari organisasi dan siapa yang bukan, kegiatan apa yang dilakukan, bagaimana organisasi tersebut diatur, atau siapa yang

mengaturnya. Di samping itu, organisasi juga dapat diidentifikasi melalui variabel yang sifatnya informal dan sulit dipahami, tetapi keberadaannya tidak diragukan. Variabel tersebut biasa disebut sebagai budaya. Seorang antropolog dari Filipina F. Landa Jocano bahkan menegaskan bahwa sekelompok orang yang bekerja sama tidak akan dikatakan sebagai organisasi manakala kelompok tersebut tidak mempunyai budaya. Jadi, budaya dalam hal ini dianggap sebagai variabel yang menjadi karakteristik sebuah organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

2.2.7 Disiplin Kerja

Pada sub bab ini akan membahas mengenai pengertian disiplin kerja, indikator disiplin kerja, faktor disiplin kerja dan aspek disiplin kerja.

2.2.7.1 Definisi Disiplin Kerja

Setiap organisasi dalam mencapai suatu tujuan harus memperhatikan disiplin kerja pegawainya, karena dengan disiplin kerja yang tinggi maka semua kegiatan yang dilakukan dapat selesai tepat waktu sesuai dengan target yang diberikan organisasi. Menurut Jufrizen (2016), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2014), mengatakan disiplin kerja adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati

norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Dengan disiplin karyawan yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan dengan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan menghambat untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Menurut Hamali (2018), disiplin adalah kekuatan yang berkembang di dalam tubuh pegawai dan menyebabkan pegawai dapat menyesuaikan diri dengan sukarela pada keputusan peraturan, dan nilai-nilai tinggi dari pekerjaan dan perilaku.

Menurut Rivai et. al. (2011, h. 549) disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para pimpinan untuk berkomunikasi dengan pegawai agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mematuhi semua peraturan dan norma-norma organisasi yang berlaku. Disiplin kerja yang baik itu merupakan harapan pemimpin organisasi guna mencapai tujuan perusahaan, dimana disiplin kerja berfungsi sebagai pedoman pokok bagi pegawai dalam melaksanakan tugasnya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur untuk menunjukkan tingkat kesungguhan tim yang bekerja di dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

Asumsinya bahwa pemimpin mempunyai pengaruh langsung atas sikap kebiasaan yang diperoleh pegawai. Kebiasaan itu ditentukan oleh pemimpin, baik dengan iklim atau suasana kepemimpinan maupun melalui contoh diri pribadi. Baik buruknya disiplin seseorang dalam bekerja tidak muncul begitu saja, melainkan dapat terjadi dari beberapa faktor. Menurut Ganyang (2018) faktor tersebut adalah:

- 1) Adanya tujuan yang jelas dari perusahaan atau organisasi, peraturan kedisiplinan kerja biasanya akan merujuk kepada tujuan perusahaan atau organisasi. Dengan demikian agar disiplin kerja pegawai dapat diwujudkan dengan baik, maka tujuan ini harus disosialisasikan dan dipahami oleh setiap pegawai.
- 2) Adanya peraturan yang dimiliki perusahaan atau organisasi, peraturan yang dimiliki perusahaan atau organisasi harus dinyatakan secara konkret dan tertulis. Peraturan ini akan menjadi standar acuan bagi semua pihak dalam bersikap dan berperilaku.
- 3) Perilaku kedisiplinan atasan, pegawai akan mencontoh sikap dan perilaku dari atasannya. Jika atasan selalu taat terhadap peraturan perusahaan atau organisasi, maka pegawai pun akan mengikutinya.
- 4) Adanya perhatian dan pengarahan kepada pegawai, atasan yang mampu memberikan perhatian secara pribadi kepada setiap pegawai akan menimbulkan kondisi bahwa pegawai merupakan bagian aset terpenting bagi perusahaan atau organisasi.
- 5) Adanya pengawasan kepada pegawai, tugas yang diberikan atasan perlu mendapatkan pengawasan dari atasan. Hal ini untuk meyakinkan bahwa tugas dilaksanakan secara benar dan tepat waktu.
- 6) Adanya *reward and punishment*. Penerapan *reward and punishment* akan memotivasi pegawai untuk bekerja dengan disiplin agar mencapai standar yang ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Besar kecilnya kompensasi, kompensasi sebagai bentuk peduli perusahaan atau organisasi kepada

pegawai karena pegawai akan bekerja dengan disiplin jika kompensasi yang diterima dinilai memadai atau layak.

Disiplin kerja harus diupayakan oleh manajemen dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan atau organisasi. Untuk mewujudkan tujuan organisasi tersebut adanya jenis-jenis disiplin kerja yang baik sebagai pendukung tujuan organisasi tersebut. Menurut Ganyang (2018) jenis disiplin kerja ada tiga, yaitu:

- 1) Disiplin Preventif, adalah upaya untuk menumbuh-kembangkan kedisiplinan pada diri setiap pegawai untuk melaksanakan berbagai peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- 2) Disiplin Korektif, adalah upaya konkret manajemen dalam menegakkan disiplin kerja untuk mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.
- 3) Disiplin Komparatif, adalah mengaplikasikan kedisiplinan kerja di perusahaan atau organisasi itu sendiri atas dasar kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan lain yang sudah terbukti sukses, dengan tujuan meraih kesuksesan dan kedisiplinan kerja seperti di perusahaan yang menjadi pembandingnya.

2.2.7.2 Indikator Disiplin Kerja

Pada dasarnya banyak indikator yang dapat mempengaruhi tingkat kedisiplinan pegawai suatu organisasi diantaranya (Hasibuan, 2002, h. 195) sebagai berikut:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan dalam suatu organisasi harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan pegawai.

2) Kepemimpinan

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan pegawai, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin.

3) Balas Jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan pegawai karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan pegawai terhadap perusahaan atau pekerjaannya.

4) Keadilan

Keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan pegawai perusahaan atau organisasi baik pula.

5) Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan pegawai organisasi. Pegawai merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

6) Sanksi

Sanksi hukuman yang semakin berat, pegawai akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan organisasi, sikap, perilaku indisipliner pegawai akan berkurang.

7) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap pegawai yang indisipliner akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan atau organisasi tersebut.

8) Hubungan Kemanusiaan

Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *direct single relationship*, *direct group relationship*, dan *cross relationship* hendaknya harmonis.

Selain itu, menurut Hideyo (2019), indikator disiplin kerja juga dapat dipengaruhi oleh:

- 1) Tingkat kehadiran
- 2) Ketaatan pada atasan
- 3) Kesadaran bekerja
- 4) Tanggung jawab

2.2.7.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Dalam penelitian ini, faktor yang mempengaruhi disiplin kerja sebagai berikut:

- 1) Besar kecilnya pemberian pimpinan dalam perusahaan atau organisasi.
- 2) Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
- 3) Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan.

- 4) Ada tidaknya pengawasan pimpinan.
- 5) Ada tidaknya perhatian kepada pegawai.
- 6) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin kerja.

2.2.7.4 Aspek-Aspek Disiplin Kerja

Seseorang akan mempunyai sikap disiplin dalam bekerja karena dipengaruhi oleh aspek yang berasal dari luar dirinya seperti lingkungan dan iklim organisasi maupun aspek yang berasal dari dalam dirinya seperti moral dan semangat kerja. Menurut Amriany (dalam Asbhakul'lum, 2010) menyebutkan aspek-aspek disiplin kerja, yaitu:

- 1) Kehadiran

Seseorang dijadwalkan untuk bekerja harus hadir tepat pada waktunya tanpa alasan apapun.

- 2) Waktu kerja

Waktu kerja merupakan jangka waktu saat bekerja yang bersangkutan harus hadir untuk memulai pekerjaan, waktu istirahat, dan akhir perjalanan. Mencetak jam kerja pada kartu hadir merupakan sumber data untuk mengetahui tingkat disiplin waktu karyawan.

- 3) Kepatuhan terhadap perintah

Kepatuhan yaitu jika seseorang melakukan apa yang dikatakan kepadanya.

- 4) Kepatuhan terhadap aturan

Serangkaian aturan yang dimiliki Perusahaan merupakan tuntutan bagi karyawan agar patuh, sehingga dapat membentuk perilaku yang memenuhi standar Perusahaan.

5) Produktivitas kerja

Produktivitas kerja yaitu menghasilkan lebih banyak dan berkualitas lebih baik, dengan usaha yang sama.

6) Pemakaian seragam

Sikap karyawan terutama lingkungan organisasi menerima seragam kerja setiap dua tahun sekali.

Sedangkan menurut Soejono, aspek-aspek disiplin kerja pegawai dapat dikatakan baik, apabila memenuhi syarat sebagai berikut:

1) Para pegawai datang tepat waktu, tertib, teratur

Dengan datang ke kantor secara tertib, tepat waktu dan teratur maka disiplin kerja dapat dikatakan baik.

2) Berpakaian rapi

Berpakaian rapi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai, karena dengan berpakaian rapi suasana kerja akan terasa nyaman dan rasa percaya diri dalam bekerja akan tinggi.

3) Mampu memanfaatkan dan menggerakkan perlengkapan secara baik

Sikap hati-hati dapat menunjukkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik karena apabila dalam menggunakan perlengkapan kantor tidak secara hati-hati, maka akan terjadi kerusakan yang mengakibatkan kerugian.

4) Menghasilkan pekerjaan yang memuaskan

- 5) Mengikuti cara kerja yang ditentukan oleh Perusahaan atau organisasi
Dengan begitu maka dapat menunjukkan bahwa karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, juga menunjukkan kepatuhan pegawai terhadap organisasi.
- 6) Memiliki tanggung jawab yang tinggi
Tanggung jawab sangat berpengaruh terhadap disiplin kerja, dengan adanya tanggung jawab terhadap tugasnya maka menunjukkan disiplin kerja pegawai tinggi.

2.2.8 Aparatur Sipil Negara (ASN)

Aparatur Sipil Negara yang dulunya disebut dengan Pegawai Negeri Sipil dikemukakan oleh beberapa ahli. Beberapa ahli berpendapat mengenai definisi Aparatur Sipil Negara atau Pegawai Negeri Sipil. A.W. Widjaja (2006), mendefinisikan bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia jasmaniah maupun rohaniah (mental dan pikiran) yang senantiasa dibutuhkan dan oleh karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam usaha kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi). Selanjutnya berpendapat juga mengenai pegawai bahwa pegawai adalah orang-orang yang dikerjakan dalam suatu badan tertentu, baik lembaga-lembaga pemerintah maupun dalam badan-badan usaha.

Sedangkan menurut Musanef (2007), pegawai adalah orang-orang yang melakukan pekerjaan dengan mendapat imbalan jasa berupa gaji dan tunjangan dari pemerintah atau badan swasta. Selanjutnya Musanef menjelaskan definisi pegawai sebagai pekerja adalah mereka yang langsung digerakkan oleh seorang pimpinan untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan

sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Berdasarkan Ketentuan Pasal 1 Angka (1) Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah.

2.2.8.1 Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang mempunyai tugas pokok membantu Bupati melaksanakan fungsi Penunjang Urusan Pemerintahan di Bidang Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan yang diberikan kepada pemerintah kabupaten.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang melaksanakan tugas guna mendukung salah satu misi Kabupaten Subang yaitu “Mewujudkan Aparatur Pemerintah yang Cerdas, Lugas dan Terpercaya”. Berdasarkan misi Kabupaten Subang tersebut maka melalui komitmen seluruh personil, dirumuskan Visi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Subang, yaitu “Terwujudnya Aparatur Pemerintah yang Handal dan Berkualitas”. Untuk mewujudkan cita-cita atau visi tersebut, maka ditentukan hal-hal yang diemban untuk dapat dilaksanakan

dalam suatu misi yaitu “Mewujudkan Aparatur Pemerintah yang Profesional dan Memiliki Kompetensi”.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang memiliki fungsi dalam perumusan kebijakan teknis dibidang kepegawaian daerah dan pengembangan sumber daya manusia; penyelenggaraan urusan pemerintahan dan pelayanan umum dibidang kepegawaian daerah; pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bupati; pembinaan dan pelaksanaan kegiatan dibidang kepegawaian dan pengembangan sumber daya manusia; pengelolaan administrasi umum, meliputi urusan perencanaan, evaluasi dan pelaporan, urusan umum dan kepegawaian, serta keuangan dan barang daerah.

2.3 Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis merupakan salah satu pendukung sebuah penelitian, hal ini karena kerangka teoritis adalah wadah dimana akan dijelaskan teori-teori yang berhubungan dengan variabel-variabel yang diteliti. Arikunto (2006: 107), mengatakan kerangka teori merupakan wadah yang menerangkan variabel atau pokok permasalahan yang terkandung dalam penelitian.

2.3.1 Teori Hubungan Manusia (Elton Mayo)

Dalam buku Komunikasi Organisasi oleh Pace dan Faules (2010, h. 59-61) dijelaskan tentang Teori Hubungan Manusia yang dilakukan oleh Elton Mayo pada tahun 1930-an, dan didukung pula oleh Barnard (1938), Roethlisberger dan

Dichson (1939). Dalam teori hubungan manusia, manusia sebagai anggota organisasi merupakan inti organisasi sosial. Manusia terlibat dalam tingkah laku organisasi. Misalnya anggota organisasi yang memutuskan apa peranan yang akan dilakukannya dan bagaimana melakukannya. Tanpa manusia organisasi tidak akan ada. Oleh karena itu faktor manusia dalam organisasi haruslah mendapat perhatian dan tidak dapat diabaikan seperti halnya dengan teori klasik.

Teori hubungan manusia ini menekankan pada pentingnya individu dan hubungan sosial yang disebabkan karena hubungan manusiawi atau interaksi, juga pada perhatian terhadap pegawai dan proses kelompok yang terjadi di antara anggota organisasi dalam kehidupan organisasi. Teori ini menyarankan strategi peningkatan dan penyempurnaan organisasi dengan meningkatkan kepuasan anggota organisasi dan menciptakan organisasi yang dapat membantu individu mengembangkan potensinya. Dengan meningkatkan kepuasan kerja dan mengarahkan aktualisasi diri pekerja, akan mempertinggi motivasi bekerja sehingga akan dapat meningkatkan produktivitas organisasi.

Teori ini melihat bahwa suatu anggota sebuah organisasi mempunyai kebutuhan sosial dan kepentingannya sendiri-sendiri. Anggota perlu mempunyai hubungan sosial dengan anggota lain untuk memperluas pengetahuan anggota tersebut. Dalam teori hubungan manusia ini menyadarkan akan pentingnya anggota mempunyai kebutuhan sosial.

Ahli psikologi Mc Gregors mempunyai enam anggapan dasar tentang teori hubungan manusia, diantaranya:

- 1) Manusia sebenarnya mempunyai sifat untuk dapat bekerja keras untuk sebuah kepuasan.
- 2) Manusia dapat melatih dan mengontrol dirinya dalam upaya mewujudkan tujuan dari organisasi.
- 3) Pekerjaan yang dikerjakan manusia hanya untuk memenuhi kebutuhan pribadi mereka.
- 4) Manusia belajar dari kesalahan dan dapat mempertanggungjawabkan pekerjaannya.
- 5) Dalam memecahkan masalah organisasi manusia mempunyai ide yang kreatif untuk mendapatkan solusi.
- 6) Manusia mempunyai rasa kesatuan dari semua anggota organisasi untuk membuat keputusan.

Dari anggapan dasar yang dikatakan Mc Gregor, inti dari teori hubungan manusia itu adalah pada penekanan pekerja yang tidak hanya untuk bekerja saja, mereka juga membutuhkan kepuasan pribadi yang dapat mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut.

Dari Studi Hawthorne yang dilakukan, sering disebut juga dengan “Efek Hawthorne” yang mana pertama, perhatian terhadap orang-orang boleh jadi mengubah sikap dan perilaku mereka. Kedua, moral dan produktivitas dapat meningkat apabila para pegawai mempunyai kesempatan untuk berinteraksi satu sama lainnya.

Sederhananya, semakin banyak perhatian yang pegawai terima, semakin pegawai merasa berharga, dan semakin produktif mereka. Atau paling tidak,

individu mengubah suatu aspek perilaku mereka ketika mereka sadar bahwa mereka sedang diamati. Pada dasarnya dari efek hawthorne ini, ketika pegawai merasa dihargai dan diamati, mereka cenderung menunjukkan peningkatan produktivitas dan perilaku yang berubah. Berikut ini adalah temuan yang disimpulkan dari penelitiannya di Hawthorne yaitu:

1) Efek Hawthorne

Mayo mengamati bahwa produktivitas pekerja meningkat tidak hanya karena perubahan kondisi fisik tetapi juga karena mereka diamati dan merasa dihargai oleh para peneliti. Hal ini menyoroti pentingnya faktor sosial dalam mempengaruhi kinerja pegawai.

2) Pengaruh Kelompok Informal

Mayo menemukan bahwa kelompok informal di tempat kerja mempunyai dampak yang kuat terhadap perilaku, sikap, dan produktivitas pekerja. Dinamika sosial ini memainkan peran penting dalam membentuk kinerja individu dan kelompok.

3) Peran Komunikasi

Mayo menyimpulkan bahwa komunikasi yang efektif, baik antara manajemen dan pegawai maupun antar pekerja itu sendiri, sangat penting untuk membina kerjasama, menyelesaikan konflik, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

4) Faktor Psikologis dan Emosional

Studi tersebut mengungkapkan bahwa kebutuhan psikologis dan emosional pekerja, seperti pengakuan, penghargaan, dan rasa memiliki, secara

signifikan mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja mereka. Mengatasi faktor-faktor ini berdampak positif terhadap kinerja pegawai.

5) **Pentingnya Manajemen Partisipatif**

Mayo menekankan pentingnya melibatkan pegawai dalam proses pengambilan keputusan dan mempertimbangkan pendapat dan saran mereka.

Manajemen partisipatif terbukti meningkatkan kepuasan kerja, keterlibatan dan produktivitas di kalangan pekerja.

2.3.2 Kontribusi Teori Hubungan Manusia

Kontribusi besar teori hubungan manusia dapat disajikan sebagai berikut:

- 1) Motivasi karyawan tidak hanya didorong oleh insentif finansial tetapi juga oleh faktor-faktor seperti pengakuan dan keseimbangan kehidupan kerja.
- 2) Pemimpin informal membentuk norma-norma kelompok dan memainkan peran penting dalam mempengaruhi perilaku di tempat kerja.
- 3) Memahami dan membina hubungan positif di antara karyawan meningkatkan kerja tim dan produktivitas.
- 4) Kebutuhan dan interaksi sosial karyawan mempengaruhi sikap dan kinerja mereka.
- 5) Pengawasan yang suportif dan efektif meningkatkan semangat kerja dan produktivitas karyawan.
- 6) Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan akan meningkatkan kepuasan kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif.

2.3.3 Keterbatasan Teori Hubungan Manusia

Kelemahan utama teori hubungan manusia Elton Mayo meliputi:

- 1) Pendekatan hubungan manusia mengutamakan hubungan interpersonal dan kelompok informal, seringkali mengabaikan pentingnya pekerjaan itu sendiri.
- 2) Teori ini kurang menekankan pada dimensi ekonomi dari kepuasan kerja, dan berfokus terutama pada hubungan interpersonal dan karyawan.
- 3) Penekanan yang berlebihan pada kesejahteraan karyawan dapat menyebabkan keterlibatan yang lebih besar dalam aktivitas di luar, yang berpotensi mengalihkan perhatian mereka dari tanggung jawab organisasi.

Kesimpulan dari teori ini, bahwa manusia sebagai sumber daya dalam organisasi. Produktivitasnya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi lingkungan kerjanya. Salah satu kondisi yang mempengaruhi produktivitas pegawai adalah kondisi komunikasi dalam sebuah tim atau organisasinya. Karena pegawai adalah manusia yang memiliki moral dan membutuhkan interaksi dengan sesamanya, maka produktivitas dan kinerja dapat meningkat ketika pegawai dapat berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

2.4 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual bagaimana teori dapat berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai sesuatu yang penting. Kerangka pemikiran berperan sebagai teori yang digunakan sesuai

dengan landasan dalam pola pemikiran untuk memecahkan suatu masalah penelitian.

Berkaitan dengan penelitian ini yang mempunyai judul Strategi Komunikasi Organisasi Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang dalam Menerapkan Disiplin Kerja, dalam mempermudah pemecahan masalah dalam suatu penelitian diperlukan dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan penelitian yang disintesis dari fakta-fakta, observasi ataupun telaah kepustakaan. Peneliti mengacu kepada pendapat para ahli mengenai dengan teori-teori yang berhubungan dengan fokus dan lokus penelitian, sebagai dasar dan pedoman untuk mengukur sejauh mana pedoman ini sesuai dengan kenyataan di lapangan sehingga akan menghasilkan kesimpulan yang objektif. Komunikasi dianggap sebagai proses penghubung utama dalam sebuah organisasi dan tindakan-tindakan ataupun bentuk komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut diartikan sebagai kegiatan komunikasi organisasi.

Menurut Pace & Faules (2001, h. 31-32) suatu organisasi, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi tersebut. Unit dasar dalam komunikasi organisasi adalah seseorang dalam suatu jabatan. Posisi dalam jabatan menentukan komunikasi dalam jabatan-jabatan. Komunikasi timbul apabila satu orang menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan, menjadi sebuah pertunjukkan dan menciptakan pesan baru.

Berjalan dengan baiknya komunikasi organisasi di suatu organisasi tidak luput dari peran atasan yang berperan penting dalam keberlangsungan proses penyampaian pesan informasi dari pihak atasan ke pihak bawahan. Pihak atasan dan bawahan harus saling terintegrasi dan saling terkoordinasi satu sama lain, untuk menciptakan semua itu harus didukung dengan komunikasi yang baik, pimpinan harus bisa dan mampu memastikan pesan yang disampaikan betul-betul sampai dan dipahami oleh anggota organisasi yang lainnya.

Setiap organisasi pasti memiliki strategi komunikasi dalam pengorganisasiannya masing-masing. Keberhasilan suatu organisasi tidak akan berhasil apabila tidak terjalinnya hubungan baik antar sesama pegawai baik dari atasan maupun bawahan. Hubungan yang baik antara sesama pegawai akan menjadikan lingkungan kerja yang kondusif. Hubungan kerja yang baik didukung dengan sistem komunikasi yang baik juga. Seluruh aspek pendukung akan mendukung hubungan kerja yang harmonis dan humanis.

Dengan begitu, para pekerja atau para pegawai akan bekerja dengan sepenuh hati, tanpa adanya paksaan dari segi manapun, pegawai akan semangat dalam bekerja apabila kebutuhan atau keinginan pegawai terpenuhi dan strategi komunikasi dalam pengorganisasian di dalam organisasi menjadi peranan yang sangat penting dalam meningkatkan dan menerapkan minat dan disiplin kerja pegawai.

Disiplin kerja merupakan hal yang penting untuk dipelihara karena dengan ditegakkannya disiplin kerja, maka pegawai dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai hasil

yang optimal. Hal tersebut berpengaruh pada indikator disiplin kerja pegawai terhadap pertumbuhan organisasi. Dalam mengetahui disiplin kerja pegawai perlu dilakukan penilaian kinerja yang teratur dan sistematis. Pengukuran kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja objektif, yang dapat diterima pegawai dengan baik.

Menurut Hasibuan (2010, h. 194), cara mengukur suatu disiplin kerja, yaitu melalui indikator disiplin kerja antara lain:

- 1) Mematuhi semua peraturan organisasi, dalam melaksanakan pekerjaannya pegawai diharuskan menaati semua peraturan organisasi yang telah ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja agar kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja dapat terbentuk.
- 2) Penggunaan waktu secara efektif, waktu bekerja yang diberikan organisasi diharapkan dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh individu untuk mengejar target yang diberikan organisasi kepada individu dengan tidak terlalu banyak membuang waktu yang ada di dalam standar pekerjaan organisasi.
- 3) Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas, tanggung jawab yang diberikan kepada individu apabila sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan oleh organisasi maka pegawai telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.
- 4) Tingkat absensi, salah satu tolak ukur untuk mengetahui tingkat kedisiplinan pegawai, semakin tinggi frekuensi kehadiran atau rendahnya tingkat kemangkiran pegawai tersebut telah memiliki tingkat disiplin kerja yang tinggi.

Berdasarkan konsep di atas, guna mempermudah peneliti dalam pemecahan masalah yang akan dibahas dalam penelitian yang dilakukan, maka peneliti menggunakan pendapat ahli tersebut sebagai dasar pemikiran, tolak ukur atau landasan dalam penelitian mengenai Strategi Komunikasi Organisasi Dinas Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Subang Dalam Menerapkan Disiplin Kerja.

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran



Sumber: Olahan peneliti (2023)