

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Komunikasi

2.1.1 Definisi Komunikasi

Kehidupan manusia di muka bumi ini tidak akan terlepas dari kegiatan komunikasi, karena komunikasi adalah bagian integral dari skema dan susunan kehidupan sosial bermasyarakat. Kegiatan komunikasi dapat dilihat pada setiap segi kehidupan sehari-hari, mulai bangun tidur sampai dengan tidur kembali. Beraneka macam cara dilakukan untuk berkomunikasi dengan sesama manusia. Ada yang berlangsung secara tatap muka, ada pula yang memerlukan perangkat untuk berkomunikasi.

Menurut Onong istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris disebut dengan *communication* berasal dari bahasa Latin yakni *communication* dan bersumber dari kata *communis* yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna. Oleh karena itu, komunikasi akan terjadi selama ada kesamaan makna mengenai apa yang terjadi bahan perbincangan. (Effendy, 2006:9)

Banyak definisi komunikasi diungkapkan oleh para ahli dan pakar komunikasi seperti yang diungkapkan oleh Carl. I. Hovland yang dikutip oleh Effendy (2001: 10) dalam buku “Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek” berpendapat bahwa:

“Ilmu komunikasi adalah upaya yang sistematis untuk merumuskan secara tegas asas-asas penyampaian informasi serta pembentukan pendapat dan sikap.”

Hal ini juga didukung oleh *Lexicographer* (ahli kamus bahasa) menurutnya , komunikasi adalah upaya bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. Jika dua orang berkomunikasi maka pemahaman yang sama terhadap pesan yang saling dipertukarkan adalah tujuan yang diinginkan oleh keduanya. Sedangkan menurut *Webster New Collogiate Dictionery* dijelaskan bahwa komunikasi adalah “suatu proses pertukaran informasi diantara individu melalui sistem lambing-lambang, tanda-tanda atau tingkah laku”. (Mas dan Haris, 2020: 7)

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu usaha untuk menyampaikan informasi atau pesan dengan tujuan jelas yang dilakukan oleh seseorang atau lebih.

2.1.2 Bentuk Komunikasi

Effendy (2003:54) yang dimaksud dengan bentuk komunikasi adalah proses komunikasi ditinjau dari jumlah komunikan, apakah satu orang, sekelompok orang atau sejumlah orang yang bertempat tinggal secara tersebar. Berdasarkan situasi komunikan seperti itu, maka diklasifikasikan menjadi bentuk-bentuk sebagai berikut:

2.1.2.1 Komunikasi Pribadi

a. Komunikasi Intrapribadi

Komunikasi yang berlangsung dalam diri seseorang, orang yang bersangkutan berperan sebagai komunikator maupun sebagai komunikan. Dia berbicara dengan dirinya sendiri.

b. Komunikasi Antarpribadi

Komunikasi yang berlangsung secara dialogis antara dua orang atau lebih. Karakteristik komunikasi antarpribadi yaitu: pertama dimulai dari diri sendiri. Kedua, sifatnya transaksional karena berlangsung serempak. Ketiga, komunikasi yang dilakukan tidak hanya mencakup aspek-aspek isi pesan yang dipertukarkan, tetapi juga meliputi hubungan antar pribadi. Keempat, adanya kedekatan fisik antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Kelima, adanya saling ketergantungan antara pihak-pihak yang berkomunikasi. Keenam, tidak dapat diubah maupun diulang.

2.1.2.2 Komunikasi Kelompok

Menurut Michael Burgoon dan Michel Ruffner yang dikutip oleh Sendjaya dalam buku Silviani (2020:45) menjelaskan bahwa: “Komunikasi kelompok adalah komunikasi tatap muka yang dilakukan tiga atau lebih individu guna memecoleh maksud atau tujuan yang dikehendaki seperti berbagai informasi, pemeliharaan diri atau

pemecahan masalah sehingga semua anggota dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lainnya dengan akurat).”

Dari definisi di atas dipahami bahwa ada empat elemen yang tercakup dalam komunikasi kelompok, yaitu interaksi tatap muka, jumlah partisipan yang terlibat didalam interaksi yang dilakukan, maksud dan tujuan yang dikehendaki dan kemampuan anggota untuk dapat menumbuhkan karakteristik pribadi anggota lain.

2.1.2.3 Komunikasi massa

Komunikasi massa merupakan sebuah proses penyampaian pesan melalui saluran-saluran media massa, seperti surat kabar, radio, televisi dan film yang dipertunjukkan di gedung-gedung bioskop. Oleh karena pesan yang disampaikan bersifat massal, maka karakteristik komunikasi massa adalah bersifat umum. Artinya, pesan yang disampaikan bersifat heterogen karena ditujukan untuk seluruh anggota masyarakat. Pesan yang disampaikan juga bersifat serempak dan seragam serta hubungan antar komunikator dengan komunikan sifatnya nonpribadi.

2.1.3 Etika komunikasi

Etika berasal dari kata *ethikos* dan dalam bahasa Yunani disebut *ethicos* yang berarti kebiasaan norma-norma, nilai-nilai, kaidah-kaidah dan ukuran-ukuran baik dan buruk tingkah laku manusia. Etika adalah cabang dari *aksiologi*, yaitu ilmu tentang nilai, yang menitik beratkan

pada pencarian salah atau benar atau dalam pengertian lain tentang moral dan *immoral*.

Selanjutnya menurut Ruslan (2008:31-32) dalam “Etika dan Komunikasi Organisasi” Qomariah (2021: 69) mengatakan bahwa “etika merupakan studi tentang "benar atau salah" dalam tingkah laku atau perilaku manusia. Etika dan moral lebih kurang sama pengertiannya, tetapi dalam kegiatan sehari-hari terdapat perbedaan, yaitu moral atau moralitas untuk penilaian perbuatan yang dilakukan, sedangkan etika adalah untuk pengkajian sistem nilai-nilai yang berlaku.”

Istilah lain yang identik dengan etika, yaitu: terlibat terdapat kesamaan makna mengenai sesuatu hal yang dikomunikasikan. Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain baik dalam kehidupan sehari-hari di rumah tangga, di tempat pekerjaan, di pasar, dalam masyarakat atau dimana saja manusia berada. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi (Muhammad, 2009:1). Belum ada secara pasti definisi yang tepat dalam menggambarkan apa itu etika komunikasi. Bila dilihat dari terminologinya,

Etika berasal dari bahasa Yunani yaitu *ethos* yang berarti karakter, watak kesusilaan atau adat kebiasaan di mana etika berhubungan erat dengan konsep individu atau kelompok

sebagai alat penilai kebenaran atau evaluasi terhadap sesuatu yang telah dilakukan. Sedangkan komunikasi adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain untuk memberitahu, mengubah sikap, pendapat, atau perilaku, baik secara lisan (langsung) ataupun tidak langsung (melalui media).

Maka bisa disimpulkan dari terminologi di atas, etika komunikasi dikaitkan dengan watak atau kesusilaan yang menentukan benar atau tidaknya cara penyampaian pesan kepada orang lain yang dapat mengubah sikap, pendapat atau perilaku baik secara lisan ataupun tidak langsung.

Maka, etika komunikasi adalah norma, nilai atau ukuran tingkah laku yang baik dalam kegiatan komunikasi dengan guru disekolah.

2.1.4 Hambatan Komunikasi

Dalam buku Silviani (2020:67-68) menyebutkan bahwa hambatan dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Hambatan Teknis

Hambatan teknis adalah keterbatasan fasilitas dan peralatan komunikasi. Dari sisi teknologi, semakin berkurang dengan adanya temuan baru di bidang kemajuan teknologi komunikasi dan informasi, sehingga saluran komunikasi dapat diandalkan dan efisien sebagai media komunikasi.

Menurut Cruden dan Sherman dalam bukunya *Personel Management* (1976) jenis hambatan teknis dari komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Tidak adanya rencana atau prosedur kerja yang jelas
- b. Kurang informasi atau penjelasan
- c. Kurangnya keterampilan membaca
- d. Pemilihan media yang kurang tepat

2. Hambatan Semantik

Hambatan ini menjadi hambatan dalam proses penyampaian pengertian atau ide secara efektif. Definisi semantik sebagai studi atas pengertian yang diungkapkan lewat bahasa. Kata-kata (redaksi) membantu proses pertukaran timbal balik arti dan pengertian, tetapi seringkali proses penafsiran yang keliru. Sebagai contoh aden bercerita dengan nenek ingin menceritakan pengalamannya, namun aden menggunakan menggunakan kata-kata “empiris” bukan pengalaman, sehingga terjadi tidak pahaman terjadi dengan apa yang aden ceritakan kepada nenek. Adapun untuk menghindari mis komunikasi seperti ini, seorang komunikator harus pandai memilih kata-kata penyesuaian dengan komunikannya.

3. Hambatan manusiawi

Hambatan ini terjadi karena adanya faktor, eosi dan prasangka pribadi, kecakapan atau ketidakcakapan seseorang, dll. Adapun menurut cruden dan Sherman:

- a. Hambatan yang berasal dari perbedaan individual manusia, seperti perbedaan umur, penyaringan informasi, dsb.
- b. Hambatan yang ditimbulkan oleh iklim psikologis dalam organisasi yang mana suasana iklim kerja dapat mempengaruhi sikap dan perilaku staf dan efektivitas komunikasi organisasi.

2.2 Komunikasi Organisasi

1.2.1 Definisi Komunikasi Organisasi

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dialih bahasakan oleh Mulyana (2001: 31-32) menyebutkan definisi fungsional komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi, terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkies antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. (Silviani, 2020:97-98)

Sedangkan menurut Goldhaber (1993:16) dalam *Organizational Communicate*. Yang merupakan buku teks tertua mengembangkan definisi yang berbunyi sebagai berikut:

“komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan pertukaran pesan-pesan di dalam sebuah jaringan hubungan-hubungan saling ketergantungan yang berujuan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan.” (Hardjana, 2016:43-44)

(kesimpulan) Jadi, komunikasi organisasi adalah suatu proses penyampaian pesan maupun pertukaran pesan yang terdapat diantara hierarkies suatu organisasi.

1.2.2 Manfaat Komunikasi Organisasi

Menurut Liliweri (2014: 373-374) dalam buku komunikasi organisasi Ruliana (2016: 34-35) menyebutkan bahwa ada dua fungsi komunikasi organisasi yaitu:

1. Fungsi Umum

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

2. Fungsi khusus

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

1.2.3 Efektivitas Komunikasi Organisasi

Menurut Thayer (1968) mengutip dari Hardjana (2016: 59-60) menyatakan bahwa:

“Komunikasi organisasi memiliki tujuan, sehingga efektivitas komunikasi selalu mendapat perhatian pimpinan. Dalam prakteknya, efektivitas dipahami sebagai the ability to do the right thing yang artinya kemampuan melakukan tindakan yang benar sesuai arah dan tujuan. Komunikasi dikatakan efektif apabila mempunyai dampak sesuai tujuan yang dimaksud.”

Pesan komunikasi organisasi pada dasarnya mempunyai empat tujuan, yaitu:

- a. Memberi informasi (to inform)
- b. Mengubah sikap (to persuade)
- c. Mengatur (to regulate)
- d. Memadukan (to integrate)

Dapatkah organisasi selalu melangsungkan dan merawat proses aliran pesan-pesan (*flux*) dengan efektif? Data empiris menunjukkan bahwa komunikasi organisasi rentan terhadap distorsi, yaitu kerusakan pesan yang ditimbulkan oleh berbagai kekuatan dari beragam sumber. Komunikasi organisasi dinilai efektif bila tujuan pesan komunikasi berhasil. Efektivitas komunikasi ditentukan oleh penerima pesan dan bukan oleh pengirim pesan.

1.2.4 Saluran Komunikasi Organisasi

Menurut Ivancevich (2007: 121) dalam buku komunikasi organisasi Silviani (2020: 111-114) terdapat empat saluran komunikasi organisasi, yaitu:

a. Komunikasi Kebawah

Komunikasi yang mengalir dari individu yang berada pada kedudukan lebih tinggi dari hierarki organisasi kepada mereka yang berada pada kedudukan lebih rendah. Pada umumnya dari komunikasi ke bawah adalah instruksi kerja, memo resmi, pernyataan kebijakan perusahaan, prosedur, manual kerja atau publikasi perusahaan.

b. Komunikasi Ke Atas

Komunikasi yang mengalir pada individu dari hierarki kedudukan yang lebih rendah dalam struktur organisasi kepada mereka yang berada pada kedudukan yang lebih tinggi. Dalam situasi-situasi semacam ini, komunikator berada pada tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi daripada penerima pesan. Beberapa bentuk komunikasi ke atas

yang paling umum melibatkan pemberian saran, pertemuan kelompok dan protes terhadap prosedur kerja.

c. Komunikasi Horizontal

Komunikasi yang terjadi lintas fungsi yang berbeda-beda dalam sebuah organisasi. Contoh bentuk komunikasi ini adalah komunikasi antara departemen produksi dan penjualan dalam sebuah organisasi bisnis dan komunikasi antara berbagai jurusan dalam sebuah fakultas di sebuah universitas.

d. Komunikasi Diagonal

Komunikasi yang terjadi lintas fungsi dan lintas tingkat dalam sebuah organisasi. Contohnya pengawas dalam organisasi besar dapat saja ingin melakukan analisis biaya distribusi. Salah satu dari bagian tugas tersebut dapat saja mengharuskan meminta laporan khusus dari tenaga penjualan yang dikirimkan langsung kepada pengawas tersebut, alih-alih melalui jalur komunikasi yang biasanya melalui departemen pemasaran. Karena itu aliran komunikasi menjadi diagonal dan bukan vertikal atau horizontal. Dalam hal ini, jalur komunikasi diagonal dapat menjadi pilihan yang paling efisien dalam segi waktu dan usaha.

e. Komunikasi Eksternal

Organisasi sering berkomunikasi dengan pihak luar untuk mempresentasikan produk dan layanan, untuk menampilkan citra perusahaan yang positif, untuk menarik eksternal pada umumnya meliputi

empat hubungan yang berbeda yaitu hubungan masyarakat, periklanan, promosi dan survei konsumen.

1.2.5 Hambatan Dalam Komunikasi Organisasi

Menurut Silviani (2020: 114-11) menyatakan bahwa “hambatan-hambatan komunikasi organisasi atau gangguan berkomunikasi adalah pengaruh dari “dalam” maupun dari “luar” individu atau lingkungan yang “merusak” aliran atau isi pesan yang dikirimkan atau yang diterima.”

Silviani (2020: 114) menyebutkan bahwa terdapat lima hambatan komunikasi dalam organisasi, antara lain:

1. Penyaringan informasi komunikator memanipulasi informasi sedemikian rupa yang membuat penerima lebih tertarik atas informasi yang hendak dikirimkan.
2. Persepsi selektif komunikan sering kali berikap tertentu kepada informasi sesuai dengan persepsi seleksinya atas informasi yang diterima.
3. Emosi dua pihak yang berkomunikasi berada dalam suasana emosi yang tidak memungkinkan pengiriman dan penerimaan informasi, akibatnya menyulitkan kontak dan pemberian makna atas pesan.
4. Bahasa dua pihak menggunakan bahasa yang berbeda, konsep atau istilah yang berbeda, sehingga menyulitkan pemahaman atas informasi.
5. Tanda-tanda nonverbal perbedaaan budaya antara komunikator dan komunikan membuat dua pihak tidak dapat memahami bahasa isyarat,

bahasa jarak dan ruang, kinestik, aksesoris yang mereka gunakan sebagai pesan.

Sedangkan, menurut Warren R. Plunket dan Raymond F. Atner (1986) (Rudi, 2005:24) dalam buku Ruliana (2016: 43) menyebutkan bahwa terdapat lima hambatan komunikasi organisasi, yaitu:

1. Management Level (Tingkatan Manajemen)

Dalam organisasi terdapat peringkat manajemen, yaitu top, upper, middle dan lower management dan 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 bottom up.

2. Number Of People Supervised (Jumlah Staf Yang Berada Dalam Kendali Atau Dibawah Pengawasan)

Jika staf atau karyawan yang langsung di bawah pengawasan seorang pemimpi kurang dari 12 orang, maka komunikasi mengenai bidang tugas atau pekerjaannya lebih lancar. Sebaliknya, jika staf yang dibawah komandonya lebih 12 orang maka kecenderungannya komunikasi akan terhambat.

3. The Rank Of Positionin 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 dan kaku.

4. Change In Manager (Pergantian Manajer)

Perubahan atau penggantian manajer atau perubahan sikap dari manajer dapat mengakibatkan perubahan dalam pola komunikasi dari atasan ke bawahan.

5. Manager Interpretation (Interpretasi Manajer)

Masing-masing manajer memiliki pola pikiran, cara menafsirkan dan pola berhubungan yang berbeda menafsirkan dan pola berhubungan yang berbeda terhadap para karyawan. Misalnya, ada manajemen yang suka terhadap karyawan walaupun pekerjaannya kurang baik asalkan karyawan tersebut pandai bersikap asal bapak senang. Tetapi ada juga manajer yang suka terhadap sikap karyawan yang cuek atau urakan tetapi hasil kerjanya bagus dan memuaskan.

2.3 Komunikasi Organisasi *Downward*

2.3.1 Definisi Komunikasi Organisasi *Downward*

Menurut Wahdi (2011:9–10) mengutip dari Apriyanti, Riyanto (2018:83)

“komunikasi organisasi *downward* merupakan bagian komunikasi organisasi yang merujuk pada pertukaran informasi dan gagasan dalam organisasi. Pada komunikasi formal, informasi ke bawah, penyampaian pesan berjalan baik. Dalam organisasi, keputusan mengalir ke bawah kepada yang melaksanakannya. Transformasi dari manajer merupakan komunikasi dari atas ke bawah. Aliran komunikasi dari manajer terkait tanggung jawab dan kewenangannya dalam organisasi. Manajer yang menggunakan komunikasi ke bawah memiliki tujuan menyampaikan informasi, mengarahkan, mengoordinasikan, memotivasi, memimpin, dan mengendalikan kegiatan.”

Sedangkan menurut Robbins (2007: 394) yang dikutip dalam buku “Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi” (Riinawati, 2019: 50) mengatakan bahwa:

“Komunikasi organisasi kebawah (*downward*) adalah komunikasi yang mengalir dari satu tingkat dalam kelompok atau organisasi ke tingkat yang lebih bawah. Pola ini digunakan oleh pimpinan kelompok dan manajer untuk menetapkan sasaran, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur ke bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik tentang kinerja.”

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi *Downward* adalah komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan dengan tujuan untuk memberikan informasi mengenai tupoksi, kebijakan perusahaan atau organisasi dan hasil kerja.

2.3.2 Jenis Pesan Komunikasi Organisasi *Downward*

Menurut (Katz dan Kahn, 198; Gibson dan Hodgetts, 1991) dalam buku Hardjana (2016: 145-147) arus informasi ke bawah digunakan oleh para manajer untuk menyampaikan berbagai jenis pesan komunikasi, diantaranya:

1. Instruksi Tugas

Pemberitahuan tentang apa yang harus dikerjakan oleh karyawan dan cara bagaimana mengerjakannya, termasuk arahan dan pedoman kerja.

2. Penalaran Tentang Tugas

Penjelasan mengapa tugas harus dikerjakan dan harus dengan cara dan standar tertentu. Memberikan pengertian tentang kondisi dan hubungannya dengan pekerjaan yang lain, termasuk apa yang diharapkan dari karyawan. Informasi ini penting agar karyawan tidak bingung dan mempertanyakan kebijakan atasan.

3. Prosedur, Kebijakan Dan Praktik Kerja Organisasi

Informasi-informasi dasar dalam orientasi karyawan tentang iklim organisasi. Penjelasan penting untuk mengenali organisasi secara umum, kebijakan, tata kerja dan praktik kerja baik dalam program orientasi karyawan maupun dengan atasan langsung dalam kerja sehari-hari.

4. Indoktrinasi Organisasi

Sosialisasi tentang visi, misi, tujuan jangka panjang dan budaya organisasi. Informasi-informasi penting tentang posisi organisasi di masyarakat dan menunjukkan pentingnya kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi.

5. Umpan Balik Kinerja Karyawan

Informasi untuk mengetahui posisi dan kemajuan kerja yang penting untuk perkembangan karier karyawan. Apa standar kerja yang berlaku untuk mengukur kemajuan kerja, apa saja yang diukur, bagaimana mengukurnya dan kapan? Apa pelatihan yang dibutuhkan?

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Komunikasi Organisasi *Downward*

Arus komunikasi atasan kepada bawahan tidaklah selalu lancar, tetapi dipengaruhi berbagai faktor antara lain:

1. Keterbukaan

Kurangnya sifat terbuka pimpinan dan karyawan menyebabkan tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan. Umumnya pimpinan tidak memperhatikan arus komunikasi ke bawah. Pimpinan mau memberikan informasi ke bawah bila merasa pesan penting bagi tugas.

2. Kepercayaan Pesan Tulisan

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

3. Pesan Yang Berlebihan

Banyaknya pesan yang dikirimkan secara tertulis maka karyawan dibebani dengan memo, buletin, surat pengumuman, majalah, dan pernyataan kebijaksanaan sehingga banyak pesan yang harus dibaca. Reaksi karyawan terhadap pesan biasanya tidak membacanya. Banyak karyawan hanya membaca pesan yang penting bagi dirinya dan lain dibiarkan tanpa dibaca.

4. Ketepatan Waktu

Pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada karyawan. Pesan seharusnya dikirimkan ke bawah dimana saling menguntungkan antara pimpinan dan karyawan.

5. Penyaringan

Pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semua diterima, tetapi disaring mana yang diperlukan. Penyaringan pesan ini disebabkan oleh faktor perbedaan persepsi di antara karyawan dan pimpinan. (Miftah Thoha, 2005:48)

2.3.4 Hambatan Komunikasi Organisasi *Downward*

Dalam jurnal (Pricilia: 2013) Fielding menyebutkan ada lima hambatan utama dalam Komunikasi Organisasi *Downward* antara lain:

1. Pimpinan tidak mengerti tipe pesan seperti apa yang sesuai untuk bawahan. Menggunakan tipe pesan yang tepat membutuhkan pengamatan tertentu sebelum pesan tersebut benar-benar akan

disampaikan karena tipe pesan yang sesuai untuk bawahan akan membantu pekerjaan seorang manajer dalam melakukan pekerjaan dan membantu karyawan dalam bekerja sesuai tujuan organisasi.

2. Pimpinan tidak mengerti seberapa banyak informasi yang sampai kepada bawahan. Seberapa banyak informasi yang diserap oleh karyawan akan mempengaruhi seberapa efektif seseorang karyawan itu akan melakukan pekerjaannya.
3. Masalah dengan karyawan yang tidak memiliki kesadaran untuk mengakses informasi. Karyawan tidak memiliki kesadaran mengakses informasi bisa disebabkan karena faktor informasi yang disampaikan tidak pas padahal hal itu akan menimbulkan kesalahan komunikasi yang dapat mengurangi keberhasilan suatu organisasi mencapai tujuannya.
4. Informasi yang disampaikan kepada bawahan tidak selalu relevan.
14 Seseorang akan gagal memahami apa yang seharusnya ia harus kerjakan apabila pesan yang disampaikan tidak relevan karena tidak dapat menentukan arti yang dimaksudkan pengirim pesan, mengapa pesan itu dikirimkan dan apa konsekuensi dari pemahaman pesan tersebut.
5. Terlalu banyak informasi yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan. Terlalu banyak informasi yang masuk kepada karyawan tentang tugas dan tujuan organisasi justru akan menghambat jalannya

komunikasi karena karyawan akan menjadi terbebani dan biasanya akan mengurangi fokus terhadap pekerjaannya.

2.4 Kerjasama Kelompok

2.4.1 Definisi Kerjasama Kelompok

Kerjasama berasal dari bahasa Inggris yaitu “*Cooperate*”, “*Cooperation*”, atau “*Cooperative*”. Sedangkan dalam bahasa Indonesia disebut dengan istilah kerjasama atau bekerjasama. Adapun pengertian kerjasama menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah kegiatan atau usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (lembaga, pemerintah) untuk mencapai tujuan bersama.

Teori kerja sama menurut *Roucek dan Warren* (Busr, 2016) berarti “bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan bukan berarti bersama-sama berkerja. Kerja sama merupakan suatu bentuk proses sosila yang di dalamnya terdapat berbagai aktivitas yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami terhadap aktivitas masing-masing.” (Basro, 2018:205)

Selanjutnya, pengertian kerjasama tim menurut Amir (2017:173) kerjasama tim adalah sekelompok orang-orang yang bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama dan tujuan tersebut akan lebih mudah diperoleh dengan melakukan kerjasama tim daripada dilakukan sendiri. (Guli, et al. 2022:3)

Sedangkan menurut Timothy (2017:206) kerjasama tim adalah sekelompok orang dengan kemampuan, talenta, pengalaman dan latar belakang yang berbeda yang berkumpul bersamasama untuk mencapai satu tujuan dalam satu atau lebih kegiatan. (Guli, et al. 2022:3)

Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kerjasama kelompok adalah suatu usaha yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan secara bersama-sama pula.

2.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kerjasama Kelompok

Menurut Robbins (2002), ada beberapa hal yang mempengaruhi kerjasama kelompok yang baik, antara lain :

1. Rasa saling percaya

Rasa saling percaya merupakan hal yang perlu dibangun dalam suatu kelompok, supaya terhindar dari kepentingan pribadi atau individual yang dapat menimbulkan konflik. Dengan adanya saling percaya antar setiap anggota dan menyadari bahwa mereka semua sebagai satu kesatuan, maka kerjasama kelompok akan menjadi baik dan berkembang.

2. Keterbukaan

Keterbukaan cenderung mengarah pada pembentukan sikap dalam diri seseorang, dimana sikap keterbukaan ini difokuskan pada sejauh mana orang lain mampu mengetahui tentang dirinya dan atau sebaliknya. Pada sikap keterbukaan ini, juga diperlukan sikap positif

dan dewasa, baik dalam pola pikir maupun tindakan dari setiap orang dalam berinteraksi.

3. Realisasi diri

Realisasi diri merupakan suatu bentuk kebutuhan setiap orang dan merupakan kebutuhan yang paling dicari. Dengan adanya realisasi diri diharapkan keberadaan dirinya dapat dirasakan dan diakui dalam lingkungannya. Karena pada kebutuhan ini setiap individu mempunyai peran yang melekat pada dirinya, baik dalam hal kecerdasan, pekerjaan, ketrampilan dan sebagainya.

4. Saling ketergantungan

Saling ketergantungan dipengaruhi antara lain oleh adanya ikatan antar individu. Supaya saling ketergantungan ini dapat terjalin dengan baik, maka diperlukan pemeliharaan tingkat hubungan yang lebih harmonis, kondusif dan lebih matang. Karena saling ketergantungan dalam kelompok perlu adanya upaya untuk menerima perbedaan pendapat antar anggota kelompok.

2.4.3 Indikator Kerjasama Kelompok

Terdapat beberapa indikator dari kerjasama tim menurut Dewi (2015 :27) yaitu sebagai berikut:

1. Kerjasama

Kerjasama dilakukan oleh sebuah tim lebih efektif daripada kerja secara individual. Menurut West (2002) “Telah banyak riset

membuktikan bahwa kerja sama secara berkelompok mengarah pada efisiensi dan efektivitas yang lebih baik. Hal ini sangat berbeda dengan kerja yang dilaksanakan oleh perorangan”. Kontribusi tiap-tiap individu dapat menjadi sebuah kekuatan yang terintegrasi. Individu dikatakan bekerja sama jika upaya-upaya dari setiap individu tersebut secara sistematis terintegrasi untuk mencapai tujuan bersama. Semakin besar integrasinya semakin besar tingkat kerja samanya.

West (2002) menetapkan indikator-indikator kerjasama sebagai alat ukurnya sebagai berikut :

- a. Tanggung jawab secara bersama-sama menyelesaikan pekerjaan, yaitu dengan pemberian tanggung jawab dapat tercipta kerjasama yang baik.
- b. Saling berkontribusi, yaitu dengan saling berkontribusi baik tenaga maupun pikiran akan terciptanya kerjasama.
- c. Pengerahan kemampuan secara maksimal, yaitu dengan mengerahkan kemampuan masing-masing anggota tim secara maksimal, kerjasama akan lebih kuat dan berkualitas.

2. Kepercayaan

Maxwell (2002) menyatakan bahwa ”Kepercayaan” (*trust*) adalah keyakinan bahwa seseorang sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakan dan dilakukannya. Kerjasama tim yang berkinerja tinggi dicirikan oleh kepercayaan (*trust*) timbal balik yang tinggi di antara

anggota-anggotanya. Artinya para anggota meyakini akan integritas, karakter dan kemampuan setiap anggotanya Maxwell (2002) mengindikasikan indikator-indikator kepercayaan, yaitu:

- a. Kejujuran, yaitu dengan adanya kejujuran anggota tim akan menciptakan rasa saling percaya.
- b. Pemberian tugas, yaitu dengan pemberian tugas pada anggota tim berarti telah memberikan kepercayaan bahwa anggota tim mampu melaksanakannya.
- c. Integritas, yaitu setiap anggota dianggap memiliki integritas atau bersikap sebenarnya (*truthfulness*) dalam bekerja.

3. Kekompakan

Menurut Munandar (2009) menyatakan bahwa “Kekompakan (*cohesiveness*) adalah tingkat solidaritas dan perasaan positif yang ada dalam diri seseorang terhadap kelompoknya”. Dalam melihat bagaimana hubungan kekompakan terhadap kerjasama tim, Dewi (2007) menetapkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Saling ketergantungan tugas, yaitu saling ketergantungan pada tugas menciptakan kekompakan.
- b. Saling ketergantungan hasil, yaitu anggota tim merasa hasil yang dicapai bukanlah hasil secara individu, tetapi hasil kekompakan bersama dalam bekerja.

- c. Komitmen yang tinggi, yaitu anggota tim dianggap memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan yang akan dicapai tim.

2.4.4 Manfaat Kerjasama Kelompok

Berikut adalah beberapa manfaat dari kerjasama tim menurut Kaswan (2014) :

1. Menghasilkan proyek yang berkualitas lebih baik, membuat tim lebih efisien, menciptakan lingkungan yang lebih sehat, meninggalkan produktivitas dalam jumlah besar, dan memungkinkan pertumbuhan yang lebih besar dalam organisasi.
2. Kemampuan menciptakan sesuatu yang tidak dapat dilakukan seorang diri.
3. Cenderung menghasilkan pelayanan atau produk yang lebih terpadu kepada pengguna akhir.
4. Meningkatkan pembelajaran baik individual maupun organisasi. Kerjasama tim membantu individu dan organisasi belajar dan tumbuh dari saling berbagi pengetahuan, ide, misi, dan sasaran.
5. Meningkatnya inovasi. Inovasi yang sebenarnya terjadi ketika orang-orang dengan keragaman pengalaman, pengetahuan dan perspektif bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.

