

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kajian Teoritis

2.1.1. Konsep Komunikasi Organisasi

Tidak ada manusia yang bisa tidak berkomunikasi. Bahkan dengan dirinya sendiri pun, manusia selalu berkomunikasi sehingga komunikasi adalah sesuatu yang tidak terhindari. Selain itu manusia juga berkomunikasi dengan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu, terutama dalam organisasi. Pada dasarnya, menurut Harold Lasswell dalam (Suprpto, 2011), komunikasi adalah proses yang menjawab pertanyaan siapa mengatakan apa melalui saluran apa kepada siapa untuk mendapatkan timbal balik apa (*who says what in which channel to whom with what effect*).

Kelima hal tersebut secara otomatis menjadi komponen komunikasi yang melalui proses sebagai berikut:

1. Komunikator (*sender*) yang mempunyai maksud berkomunikasi dengan orang lain mengirimkan suatu pesan kepada orang yang dimaksud. Pesan yang disampaikan itu bisa berupa informasi dalam bentuk bahasa ataupun simbol-simbol yang bisa dimengerti kedua pihak.
2. Pesan (*message*) itu disampaikan atau dibawa melalui suatu media atau saluran baik secara langsung maupun tidak langsung. Contohnya berbicara langsung melalui telepon, surat, e-mail, SMS atau media lainnya.
3. Berikutnya terjadi fungsi pengiriman (*encoding*) untuk mengubah pesan ke dalam bentuk yang dioptimasi untuk keperluan penyampaian pesan/data.
4. Media/saluran (*channel*) digunakan sebagai alat penyampai pesan dari komunikator ke komunikan. Media bisa berupa tatap muka, melalui telepon, komputer, dan lain-lain.
5. Kemudian terjadi fungsi penerimaan (*decoding*) untuk memahami simbol-simbol bahasa (bahasa pesan) yaitu simbol grafis atau huruf dengan cara mengasosiasikannya atau menghubungkan simbol-simbol dengan bunyibunyi bahasa beserta variasi-variasinya yang dilakukan penerima pesan dari penyampai pesan.
6. Selanjutnya, komunikan (*receiver*) menerima pesan yang disampaikan dan menerjemahkan isi pesan yang diterimanya ke dalam bahasa yang dimengerti oleh komunikan itu sendiri.

7. Respons (*response*) merupakan rangsangan atau stimulus yang timbul sebagai akibat dari perilaku komunikasi setelah menerima pesan.
8. Komunikasi memberikan umpan balik (*feedback*) atau tanggapan atas pesan yang dikirimkan kepadanya, apakah dia mengerti atau memahami pesan yang dimaksud oleh si pengirim.

Dalam komunikasi organisasi, keseluruhan komponen-komponen komunikasi mengalami proses komunikasi antara orang-orang dalam jabatan (posisi) yang berada dalam organisasi tersebut. Menurut Pace dan Faules dalam (Ruliana, 2014), komunikasi organisasi adalah bentuk penafsiran pesan melalui ketergantungan dalam berkomunikasi untuk menciptakan, memelihara, dan mengubah suatu organisasi tertentu.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Sanborn juga mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi kompleks, yang berkaitan dengan komunikasi internal, hubungan manusia sebagai komunikasi downward (dari atasan kepada bawahan), komunikasi upward (dari bawahan kepada atasan), dan komunikasi horizontal (anggota sesama level). Ketiga komunikasi tersebut terjadi di dalam organisasi yang disebut komunikasi internal. Berikutnya, organisasi juga berhubungan dengan pihak-pihak di luar organisasi yang disebut dengan komunikasi eksternal.

2.1.1.1. Macam-Macam Komunikasi dalam Organisasi

Ada beberapa macam komunikasi yang terjadi dalam organisasi yang dapat dipandang berdasarkan bentuk, tingkatan, dan modelnya. Mengacu pada (Zuhdi, 2011) dilihat dari bentuknya, komunikasi terbagi atas:

- (1) Komunikasi verbal; komunikasi yang dilakukan dengan menggunakan bahasa, baik berupa bahasa lisan maupun tulisan. Dalam organisasi terutama perusahaan, komunikasi verbal biasanya dilakukan dengan tujuan dalam rapat, penerimaan pegawai, dan orientasi pegawai, serta permasalahan kerja sehari-hari. Catatan, laporan perusahaan/pegawai, pembicaraan langsung ataupun di telepon, *chat* melalui handphone, dan lain-lain termasuk kategori komunikasi verbal.
- (2) Komunikasi non-verbal; komunikasi yang disampaikan dalam bentuk selain verbal. Komunikasi non-verbal muncul sebagai pelengkap

komunikasi verbal namun sangat mungkin disalahpahami oleh karena itu tidak boleh dibangun suatu generalisasi. Komunikasi non-verbal yang umum digunakan adalah bahasa tubuh seperti kontak tubuh, gerak isyarat, postur tubuh, anggukan/gelengan kepala, mimik wajah, tatapan mata, kemudian jarak fisik, dan aspek-aspek non-linguistik seperti nada, irama, intonasi, warna, waktu, penampilan diri, dan lain-lain.

Menurut (DeVito, 2011) untuk mencapai komunikasi organisasi, sebelumnya terdapat:

- (1) Komunikasi intrapribadi, yaitu komunikasi seseorang dengan dirinya sendiri dengan tujuan berpikir, menalar, menganalisis, atau merenung.
- (2) Komunikasi antarpribadi, yaitu komunikasi antara dua orang bertujuan mengenal, berhubungan, mempengaruhi, bermain, membantu, dan lain-lain.
- (3) Komunikasi kelompok kecil, yaitu komunikasi dalam sekelompok kecil orang dengan tujuan berbagi informasi, mengembangkan gagasan, memecahkan masalah, membantu, dan lain-lain.
- (4) Komunikasi organisasi; komunikasi dalam suatu organisasi formal yang ditujukan untuk meningkatkan produktivitas, membangkitkan semangat kerja, memberi informasi, dan meyakinkan.
- (5) Komunikasi publik (terbuka), dari pembicara kepada khalayak yang biasanya bertujuan memberi informasi, meyakinkan, atau menghibur.

- (6) Komunikasi antarbudaya, dimana terjadi komunikasi antara orang dari budaya yang berbeda. Lazimnya bertujuan untuk mengenal, berhubungan, mempengaruhi, bermain, atau membantu.
- (7) Komunikasi massa, yaitu komunikasi yang diarahkan kepada khalayak yang sangat luas disalurkan melalui sarana audio dan/atau visual. Tujuannya bisa menghibur, meyakinkan (mengukuhkan, mengubah, mengaktifkan), memberikan informasi, mengukuhkan status, membius, atau menciptakan rasa persatuan.

Sedangkan dipandang dari modelnya, komunikasi menurut (West & Turner, 2013) memiliki beberapa model sebagai berikut:

- (1) Komunikasi sebagai Aksi; Model Linear; pandangan satu arah mengenai komunikasi yang berasumsi bahwa pesan dikirimkan oleh suatu sumber melalui saluran kemudian diterima tanpa adanya timbal balik dari si penerima.
- (2) Komunikasi sebagai Interaksi; pandangan akan komunikasi sebagai pertukaran makna dengan adanya umpan balik yang menghubungkan sumber dan si penerima.
- (3) Komunikasi sebagai Transaksi; pandangan bahwa komunikasi tidak hanya sebagai proses pertukaran pesan namun juga pemahaman agar pelaku-pelaku komunikasi memiliki pandangan/pemahaman yang sama akan suatu pesan dan dapat diimplementasikan ke bidang masing-masing.

2.1.1.2. Dimensi dan Arus dalam Komunikasi Organisasi

Kehidupan organisasi dalam prosesnya terdiri dari dua dimensi, yaitu dimensi komunikasi internal dan dimensi komunikasi eksternal. Komunikasi internal terjadi di dalam suatu organisasi yang terdiri dari seluruh karyawan semua level yang disebut publik/*stakeholder* internal. Sedangkan komunikasi eksternal adalah komunikasi yang dilakukan organisasi pada publik yang dijadikan sasaran/segmentasi yang disebut publik/*stakeholder* eksternal (Effendy, 2011).

Dalam dimensi internal, komunikasi terbagi lagi atas komunikasi vertikal, horizontal, dan diagonal/lintas saluran. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dengan arah dari atas ke bawah (*downward communication*) atau dari bawah ke atas (*upward communication*). *Downward communication* berkaitan dengan instruksi kerja, rasio kerja, prosedur dan pelaksanaan, umpan balik, serta doktrin atas tujuan. Sedangkan *upward communication* berkaitan dengan informasi mengenai sikap pekerja, efisiensi, kebijakan, perencanaan, dan masalah-masalah serta pengembangan (Ruliana, 2014).

Pada komunikasi horizontal, komunikasi terjadi antara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Komunikasi ini menyangkut hal perbaikan koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya pemecahan konflik, dan pembinaan hubungan melalui kegiatan bersama. Sedangkan komunikasi diagonal lintas saluran terjadi antara seksi satu dengan seksi lainnya. Hal ini perlu dilakukan karena biasanya tanggung jawab

pelaku komunikasi diagonal muncul di beberapa rantai otoritas/posisi yang berhubungan dengan jabatannya.

Komunikasi organisasi pula tidak terjadi hanya di dalam organisasi, namun juga di luar organisasi kepada *stakeholder* eksternal dengan tujuan menciptakan dan memelihara niat baik (*good will*) dan saling pengertian antara keduanya, yang kemudian disebut komunikasi eksternal. Ada dua jenis komunikasi eksternal yaitu (1) komunikasi dari organisasi ke khalayak; sifatnya informatif untuk menciptakan komunikasi dua arah atau untuk menanggapi kesalahan/isu tertentu; dan (2) komunikasi dari khalayak ke organisasi, yang merupakan *feedback* dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung.

2.1.1.3. Tujuan Komunikasi Organisasi

Mengutip pendapat Sendjaja dalam (Sitinjak, 2013), fungsi komunikasi dalam organisasi dalam dimensi apapun dan konteks apapun tidak bisa terlepas dari hal-hal berikut ini:

- (1) Fungsi informatif. Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya, seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepatwaktu. Informasi yang di dapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti.

- (2) Fungsi regulatif. Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Terdapat dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif, yaitu: a. Berkaitan dengan orang-orang yang berada dalam tataran manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Juga memberi perintah atau intruksi supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana semestinya. b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk di laksanakan.
- (3) Fungsi persuasif. Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang di harapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang di lakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar di banding kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
- (4) Fungsi integratif. Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu: a. Saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (buletin, newsletter) dan laporan kemajuan organisasi. b. Saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar

pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata.

2.1.2. Pola Komunikasi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pola adalah bentuk, model, gambar yang dipakai untuk contoh, sistem, cara kerja, atau struktur yang tetap. Pola komunikasi diartikan sebagai bentuk atau pola hubungan dua orang atau lebih dalam proses pengiriman dan penerimaan cara yang tepat, sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami. Hal ini berarti pola komunikasi menyangkut bentuk komunikasi apa yang digunakan, pada tingkatan apa, dan model yang bagaimana sehingga dapat dilihat sebuah model/pola dari suatu proses komunikasi. Pola komunikasi merupakan proses yang dirancang untuk mewakili kenyataan keterpautan unsur-unsur yang dicakup beserta keberlangsungan, guna memudahkan pemikiran secara sistematis dan logis (Ruliana, 2014). Penyampaian pesan dilakukan dari seseorang terhadap orang lain guna mengubah tingkah laku didalam sebuah organisasi, didalam organisasi terdapat arus komunikasi antara satu anggota dengan anggota yang lain agar tetap berkesinambungan, arus pesan yang dipakai dengan satu organisasi dengan organisasi lain pun bervariasi, jika organisasi tersebut berskala kecil maka pengaturan dalam berkomunikasi tidak akan terlalu sulit jika dibandingkan dengan organisasi yang berskala besar. Hal ini sudah dijelaskan sebelumnya pada macam-macam komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Djamarah, Bahri, & Syaiful, 2007).

Ada beberapa hal yang dapat membantu kita dalam memahami pola komunikasi, di antaranya ialah sifat dan arah proses komunikasi tersebut. Arah komunikasi menunjukkan apakah komunikasi tersebut berpola vertikal yaitu dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah, atau horizontal, ataupun diagonal. Sifat komunikasi menggambarkan apakah komunikasi tersebut berpola formal (resmi), semi formal, ataupun non-formal. Kemudian juga dapat menggambarkan apakah suatu proses komunikasi dilakukan secara langsung ataupun tidak langsung. Dan terakhir, kita juga dapat mengetahui apakah suatu komunikasi bersifat hanya satu arah atau dua arah yang memungkinkan adanya umpan balik.

2.1.3. Jaringan Komunikasi

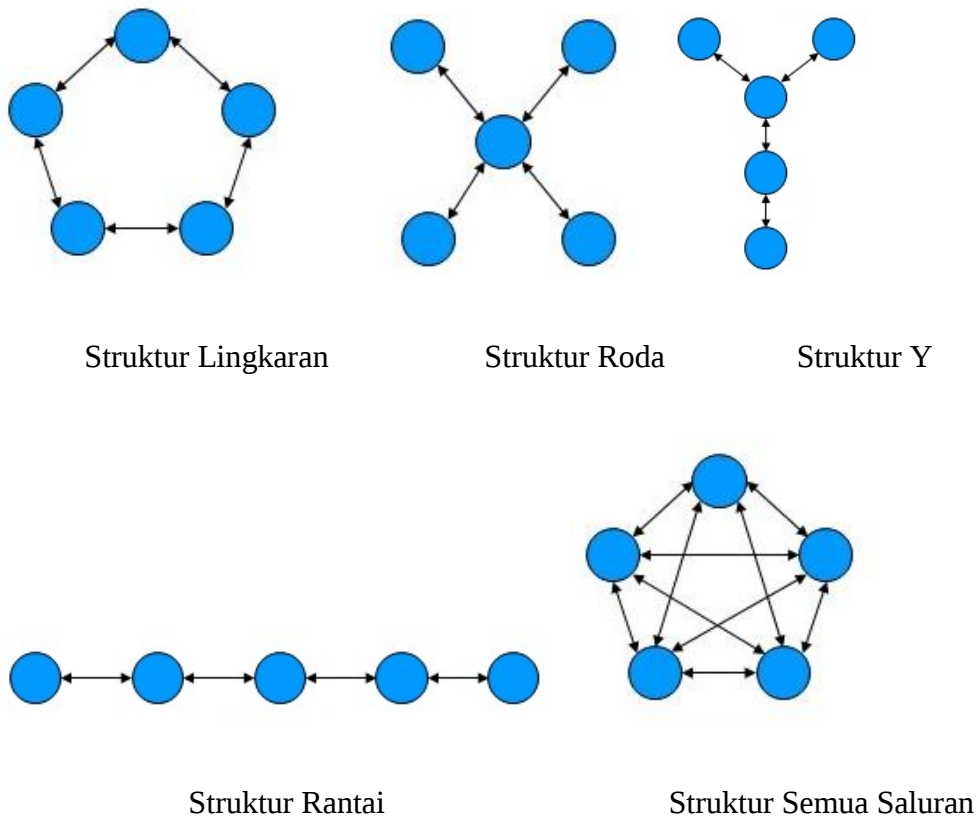
Jaringan komunikasi menurut Rogers and Kincaid adalah suatu jaringan yang terdiri atas individu-individu yang saling berhubungan, yang dihubungkan oleh arus komunikasi yang terpola. Begitu pula Hanneman and McEver yang menyatakan bahwa jaringan komunikasi adalah pertukaran informasi yang terjadi secara teratur (dalam sebuah pola) antara dua orang atau lebih (Cindoswari, 2016). Ditegaskan oleh Devito bahwa jaringan komunikasi perlu dipahami sebagai jenis umum pola komunikasi kelompok dan pada umumnya dapat dijumpai pada kelompok dan organisasi seperti perusahaan (DeVito, 2011).

Dikutip dari DeVito pula, ada lima struktur jaringan komunikasi sebagai berikut:

- (1) Struktur lingkaran; tidak memiliki pemimpin, semua anggota posisinya sama. Mereka memiliki wewenang atau kekuatan yang sama untuk mempengaruhi kelompok. Setiap anggota bisa berkomunikasi dengan dua anggota sisi lainnya.
- (2) Struktur roda; memiliki pemimpin yang jelas, yaitu yang posisinya di pusat. Orang ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota. Oleh karena itu, jika seorang anggota ingin berkomunikasi dengan anggota lain, maka pesannya harus disampaikan dulu kepada pemimpinnya.
- (3) Struktur Y; kurang tersentralisasi dibanding roda, tetapi lebih tersentralisasi dibanding yang lainnya. Terdapat pemimpin jelas, tetapi satu anggota lain berperan sebagai pemimpin kedua. Anggota ini dapat mengirimkan dan menerima pesan dari dua orang lainnya. ketiga anggota lainnya komunikasinya terbatas hanya dengan satu orang lainnya.
- (4) Struktur rantai; sama dengan struktur lingkaran kecuali bahwa para anggota yang paling ujung hanya dapat berkomunikasi pada satu orang saja. Keadaan terpusat juga dapat terjadi di sini. Orang yang berada di posisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada mereka yang berada di posisi lain.
- (5) Struktur semua saluran; mengikuti pola bintang hampir sama dengan struktur lingkaran dalam arti semua anggota adalah sama dan semuanya

juga memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Akan tetapi dalam struktur semua saluran ini, setiap anggota bisa berkomunikasi dengan setiap anggota lainnya meskipun tidak berada di kanan atau kirinya. Pola ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimum.

Gambar 2.1 Macam-Macam Jaringan Komunikasi



Sumber: DeVito (2012)

Rogers and Kincaid (1981) membedakan struktur jaringan komunikasi kedalam jaringan personal jari-jari (*Radial Person Network*) dan jaringan personal saling mengunci (*Interlocking Personal Network*). Jaringan personal yang

memusat (*inter-locking*) mempunyai derajat integrasi yang tinggi. Jaringan personal yang menyebar (*radial*) mempunyai derajat integrasi yang rendah, namun mempunyai sifat keterbukaan terhadap lingkungannya. Rogers dan Kincaid menegaskan, individu yang terlibat dalam jaringan komunikasi *interlocking* terdiri dari individu-individu yang homopili, namun kurang terbuka terhadap lingkungannya. Jaringan personal radial memiliki kepadatan yang sedikit dan lebih terbuka terhadap pertukaran informasi pada lingkungan dan memungkinkan individu fokal untuk ber-tukar informasi dengan lingkungan yang lebih luas. Jaringan radial berisikan orang-orang yang memiliki kenalan berjarak jauh (ikatan lemah) yang berguna sebagai saluran untuk memperoleh informasi.

Analisis jaringan komunikasi dengan menggunakan sosiogram dapat memperlihatkan peran-peran individu dalam berinteraksi dengan sesamanya melalui jaringan komunikasi. Peranan individu yang tercipta dalam jaringan komunikasi adalah sebagai berikut:

1. *Star*

Star adalah seorang individu dalam jaringan komunikasi yang paling dikenal (populer) oleh anggota-anggota lainnya. Star ditunjukkan oleh banyaknya jumlah pilihan terbanyak yang ditujukan kepada seorang individu dari individu-individu lain dalam suatu jaringan komunikasi.

2. *Opinion Leader*

Opinion leader adalah orang yang menjadi pemuka pendapat dalam suatu kelompok atau sub kelompok. Opinion leader dalam jaringan komunikasi ditunjukkan dengan adanya individu yang mempunyai jumlah hubungan

komunikasi lebih banyak daripada rata-rata jumlah hubungan komunikasi individu-individu lain dalam jaringan komunikasi, khususnya hubungan komunikasi yang mengarah pada individu tersebut.

3. *Bridge.*

Bridge adalah anggota kelompok dalam suatu organisasi yang menghubungkan kelompok tersebut dengan kelompok lainnya.

4. *Liaison*

Liaison yaitu orang yang menghubungkan dua atau lebih kelompok, akan tetapi ia bukan merupakan anggota dari salah satu kelompok.

5. *Gate keepers*

Gate keepers merupakan orang yang mengontrol arus informasi yang masuk sebelum dikomunikasikan kepada anggota kelompok.

6. *Cosmopoliters*

Cosmopolite yaitu seseorang dalam kelompok yang menghubungkan kelompok dengan lingkungannya. Mereka ini mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yang ada dalam lingkungan dan memberikan informasi mengenai organisasi kepada orang-orang tertentu pada lingkungannya.

7. *Isolate*

Isolate adalah anggota kelompok yang mempunyai kontak minimal dengan orang lain dalam suatu kelompok. Orang-orang ini menyembunyikan diri dalam suatu kelompok atau diasingkan oleh teman-temannya (Arni dalam Muthohar, 2017).

Dalam sebuah organisasi, pola dan jaringan komunikasi memegang peranan penting bagi keberlanjutannya. Melalui pola dan jaringan komunikasi, kita dapat mengidentifikasi dalam sebuah organisasi siapa berkomunikasi kepada siapa, mengenai hal apa, seberapa sering, dengan gaya bagaimana, dan lain-lain. Selain itu, apabila suatu organisasi menghadapi sebuah permasalahan atau dalam menyelesaikan sebuah tugas, dengan melihat pola dan jaringan komunikasi dapat dicapai rencana dan pelaksanaan yang efektif dalam penyebaran dan penyerapan informasi (Ruliana, 2014).

2.1.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Komunikasi

Komunikasi dapat dikatakan efektif/berhasil apabila antara komunikan dan komunikator memiliki pemahaman yang sama mengenai suatu pesan. Menurut Raymond Lesikar dan Marie E. Flatley dalam bukunya *A General Sematic Apporoach to Communication Barries* (1997), menguraikan empat faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi organisasi, yaitu antara lain:

- A. *Jalur komunikasi Formal*, hal ini mempengaruhi efektivitas komunikasi dengan dua cara, yaitu: Pertama, Jalur formal mencakup jarak yang semakin meluas dan berkembang dengan bertumbuhnya suatu organisasi. Kedua, Jalur formal komunikasi menghambat arus informasi yang bebas dari informasi di antara tingkat-tingkat organisasi.
- B. *Authority Structure atau Struktur Wewenang*. Organisasi mempunyai pengaruh terhadap efektivitas komunikasi. Membedakan status dan kekuasaan

dalam organisasi membantu menentukan siapa yang akan berkomunikasi dengan siapa, isi dan ketetapan komunikasi juga akan dipengaruhi oleh perbedaan wewenang antar individu.

C. *Spesialisasi Pekerjaan*, biasanya membantu komunikasi di lingkungan kelompok yang berbeda. Anggota kelompok kerja yang sama akan menggunakan istilah, cakrawala waktu, tujuan, daya tugas dan pribadi yang sama, tetapi komunikasi antar kelompok sangat berlainan cenderung akan terhambat.

D. *Informasi Ownership*, dalam hal ini bahwa seseorang mempunyai informasi dan pengetahuan yang khas mengenai tugasnya, misalnya manjer produk mempunyai keahlian yang unik untuk menyusun strategi pemasaran. Informasi ini merupakan bentuk kekuatan bagi orang yang memilikinya, mereka mampu berfungsi secara lebih efektif dibandingkan dengan rekan-rekannya. Banyak orang yang mempunyai keterampilan seperti itu tidak mau membagi informasi kepada orang lain, akibatnya komunikasi yang terbuka sepenuhnya dalam organisasi tidak berjalan (Puspitasari, 2017).

Sebagaimana organisasi lain, dalam sebuah usaha terutama pada perusahaan, komunikasi organisasi yang efektif sangat diperlukan. Komunikasi yang efektif menjamin kelancaran tugas dan operasional kerja sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Pada perusahaan yang bergerak di bisnis retail khususnya, yang memiliki cukup banyak hubungan intens dengan perusahaan lain, pola dan jaringan komunikasi yang jelas dan

efektif benar-benar diperlukan. Tanpa adanya hal tersebut, maka pergerakan bisnis perusahaan dapat terhambat (Wayne & Pace dalam Fitriani, 2016).

2.1.5. Perusahaan Retail Distributor

Menurut Molengraaff mengenai definisi perusahaan adalah sebagai berikut : Perusahaan adalah keseluruhan perbuatan yang dilakukan secara terus-menerus, bertindak keluar, untuk memperoleh penghasilan, dengan cara memperdagangkan atau menyerahkan barang atau mengadakan perjanjian perdagangan (Molengraaf dalam Lageranna, 2013). Dari definisi tersebut, kita mengetahui bahwa ada berbagai macam aktivitas (perbuatan) di berbagai aspek/bidang dalam sebuah perusahaan, yang tidak hanya berhubungan dengan hal-hal internal perusahaan, namun juga eksternal. Semua aktivitas ini dilakukan untuk memperoleh penghasilan, yang salah satu caranya ialah memperdagangkan barang.

PT Focus Digisellindo Utama merupakan salah satu perusahaan yang memiliki banyak aktivitas di dalamnya. Semua aktivitas ini dilakukan untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan, seperti memperoleh keuntungan yang dapat dicapai melalui penjualan atau memperdagangkan suatu produk. Produk yang diperdagangkan oleh PT Focus Digisellindo Utama ialah *smartphone* yang dikeluarkan oleh *vendor* Samsung, dimana PT Focus Digisellindo Utama berperan sebagai distributor, yang menyalurkan *smartphone* dari distributor pusat kepada penjual di toko-toko yang ada di Kota Batam.

Ada berbagai bagian aktivitas yang dilakukan pada PT Focus Digisellindo Utama yang akan menjadi isu/aspek yang akan dibahas pada penelitian ini. Nantinya, pola dan jaringan komunikasi akan diidentifikasi pada setiap isu/aspek aktivitas yang terjadi. Aspek-aspek tersebut antara lain:

1. Ketersediaan Barang.

Hal ini berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang dijalankan pada PT Focus Digisellindo Utama untuk menyediakan barang kepada toko-toko sebagai *stakeholders*-nya.

2. Promosi Barang & Harga

Hal ini berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang dijalankan pada PT Focus Digisellindo Utama untuk mempromosikan barang yang dijual. Termasuk di dalamnya penentuan naik turunnya harga, diskon, insentif, dan lain-lain dari distributor kepada toko.

3. Memelihara Hubungan

Hal ini berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang dijalankan pada PT Focus Digisellindo Utama untuk menjaga hubungannya dengan semua *stakeholders*nya seperti distributor pusat, toko, ekspedisi, dan lain-lain.

4. Pengawasan Perusahaan

Hal ini berkaitan dengan aktivitas-aktivitas yang dijalankan pada PT Focus Digisellindo Utama untuk mengawasi jalannya kegiatan operasional perusahaan. Selain itu juga mengontrol bagaimana kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2.2. Penelitian Terdahulu

Ada beberapa penelitian yang diacu oleh penulis untuk dijadikan bahan referensi, perbandingan, dan pertimbangan yang akan dijelaskan pada bagian ini.

Tabel 2.1 Daftar Penelitian Terdahulu Acuan Penulis

Penerbit	Judul Penelitian	Identitas Peneliti	Hasil Penelitian
e-Proceeding Management Vol. 3 No 2 Agustus 2016 – ISSN: 2355-9357	Pola Jaringan Komunikasi Organisasi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bandung dalam <i>Kegiatan Code of Conduct</i>	R.A. Murti, M.T. Lestari, D.A. Ali – Fakultas Komunikasi dan Bisnis, Universitas Telkom, Bandung.	Pola komunikasi melibatkan <i>downward communication</i> , <i>upward communication</i> , dan <i>horizontal communication</i> yang bersifat dua arah dan menggambarkan jaringan bebas.
Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar – 2014	Pola Komunikasi Organisasi antara Pimpinan dan Staff PT PP London Sumatra Indonesia, Tbk. Palagisang Estate Bulukumba	Ita Aprini	Proses komunikasi organisasi menunjukkan pola lingkaran dan semua saluran. Hambatan yang terjadi pada proses komunikasi adalah hambatan 30emantic, bahasa, dan fisik.
Jurnal e-Komunikasi Universitas Kristen Petra Surabaya Vol. 3 No. 2 Tahun 2015	Jaringan Komunikasi di The Piano Institute Surabaya	Michelle Pangestu	Jaringan komunikasi yang terjadi adalah formal dan informal, pola komunikasi yang ada adalah pola huruf “Y”, pola lingkaran, dan pola semua arah, sedangkan peranan dalam jaringan komunikasi antara lain klik, opinion leader, dan cosmopolite.
Komunikasi	Analisis Struktur	Ageng Rara	Jaringan komunikasi sosial

Journal Trunojoyo Vol. 10 No 2, 2016 – ISSN 1978-4597	Jaringan Komunikasi dalam Adaptasi Ekonomi, Sosial, dan Budaya pada Paguyuban Babul Akhirat di Kota Batam	Cindoswari – Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Puter a Batam	dan ekonomi memiliki struktur <i>interlocking</i> ; 2) Peran individu dalam jaringan komunikasi Babul Akhirat dalam hal adaptasi ekonomi, sosial, dan budaya mencakup opinion leader, cosmopolite, dan bridge; 3) Terdapat node-node dengan nilai sentralitas local dan sentralitas global tertinggi dan terendah.
Valley International Journals; The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention Vol 3 Issue 3 2016 - ISSN: 2349-2031	<i>The Impact of Effective Communication on Organizational Performance</i>	A.O. Shonubi & A.A. Akintaro – Sekolah Pascasarjana Universitas Babcock, Nigeria	Agar komunikasi menjadi efektif dan berdampak pada kinerja organisasi yang efektif pula, maka ada delapan rekomendasi yang dijabarkan pada penjelasan di bawah tabel ini.
Sekolah Doktoral Manajemen, Universitas Babes-Bolyai, Romania - 2011	<i>Organizational Communication – A Premise for Organizational Efficiency and Effectiveness</i>	Christine Diana Zagan- Zelter	Pada perusahaan kecil, tatap muka adalah bentuk komunikasi yang paling efektif. Pada perusahaan medium, telepon bisa digunakan untuk mendampingi tatap muka secara formal dan informal. Pada perusahaan besar, media elektronik dalam bentuk email sangat efektif digunakan.

Penelitian pertama berjudul “Pola Jaringan Komunikasi Organisasi PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) Area Bandung dalam *Kegiatan Code of Conduct*”. Penelitian tersebut ditulis oleh Murti, Lestari, dan Ali untuk dimuat

dalam e-Proceeding of Management Vol. 3 No 2 Agustus 2016. Murti dkk berasumsi bahwa perlu dilakukan penelitian atas pola komunikasi dari PLN Area Bandung yang melakukan penguatan koordinasi dengan *code of conduct* setiap minggunya untuk selalu prima dalam hal kinerja dan pelayanan pelanggan. Melalui observasi partisipatif dan wawancara mendalam dengan metode kualitatif deskriptif, Murti dkk mendapatkan kesimpulan bahwa pola komunikasi yang terjadi bersifat dua arah dengan arus ke bawah, ke atas, dan horizontal. Dari pola tersebut juga terbentuk jaringan komunikasi bebas (*all channel*) (Murti, Martha Tri Lestari, & Ali, 2016).

Berikutnya, penelitian berjudul “Pola Komunikasi Organisasi antara Pimpinan dan Staff PT PP London Sumatra Indonesia, Tbk. Palagisang Estate Di Desa Tamatto Kecamatan Ujung Loe Kabupaten Bulukumba” yang ditulis oleh Aprini pada 2014 juga dijadikan sebagai bahan referensi. Aprini tertarik dengan fakta bahwa perusahaan yang dikajinya sudah berdiri sejak 1962 dan eksis hingga sekarang dengan keunikannya, dimana hampir seluruh karyawan organisasi tersebut tidak menggunakan bahasa Indonesia melainkan bahasa konjo, bahasa daerah etnis di Sulawesi. Dengan metode kualitatif deskriptif, Aprini mengobservasi dan mewawancarai anggota organisasi terkait pola komunikasi serta hambatan komunikasi yang terjadi. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan pola komunikasi lingkaran dan semua saluran, dengan hambatan semantik, bahasa, dan fisik sebagai tantangan dalam berkomunikasi dalam organisasi (Apriani, 2014).

Terkait penelitian jaringan komunikasi menggunakan teknik sosiometri dan analisa melalui program UCINET, peneliti mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Cindoswari. Tujuan penelitian ini ada beberapa hal yakni: 1) mengetahui bagaimanakah jaringan komunikasi di komunitas Babul Akhirat dalam hal adaptasi ekonomi, sosial, dan budaya; 2) mengidentifikasi peran individual dalam jaringan komunikasi di komunitas Babul Akhirat dalam hal adaptasi ekonomi, sosial, dan budaya; dan 3) mendeskripsikan sentralitas jaringan komunikasi di komunitas Babul Akhirat dalam hal adaptasi ekonomi, sosial, dan budaya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif deskriptif dimana peneliti menggunakan sampel sebanyak 82 anggota dari komunitas Babul Akhirat tersebut. Penelitian menggunakan teknik sosiometri dan struktur jaringan komunikasi dianalisa menggunakan program UCINET VI.

Hasil dari penelitian Cindoswari menunjukkan bahwa: 1) Jaringan komunikasi soal dan ekonomi memiliki struktur *interlocking*; 2) Peran individu dalam jaringan komunikasi Babul Akhirat dalam hal adaptasi ekonomi, sosial, dan budaya mencakup opinion leader, cosmopolite, dan bridge; dan 3) Aktor yang merepresentasikan nilai sentralitas lokal tertinggi pada jaringan komunikasi adaptasi ekonomi adalah node 15, 22, 30, dan 59, sementara untuk nilai jaringan komunikasi pada adaptasi sosial adalah node 22 dan 31, dan nilai jaringan komunikasi pada adaptasi budaya adalah node 30, 47, dan 45. Kemudian, hasil lain menunjukkan aktor yang merepresentasikan nilai sentralitas global terendah untuk setiap jaringan komunikasi pada adaptasi ekonomi, sosial, dan budaya adalah node 23, node 5, dan node 13 (Cindoswari, 2016).

Berikutnya, A.O. Shonubi dan A.A. Kintaro dalam penelitiannya berjudul “*The Impact of Effective Communication on Organizational Performance*” meneliti masalah komunikasi organisasional yang bersinggungan dengan penelitian ini. Tujuan utama dari penelitian tersebut adalah melihat dampak dari keberhasilan atau keefektifan organisasi terhadap kinerja/performa organisasi. Berdasarkan hasil penelitian keduanya, ditemukan fakta bahwa sinergi antara komunikasi dan kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan. Shonubi dan Akintaro juga menyarankan perlunya improvisasi untuk kinerja yang lebih baik pada setiap bentuk organisasi dengan mengikuti beberapa rekomendasi. Rekomendasi-rekomendasi tersebut antara lain; (1) memastikan kejelasan ide sebelum dikomunikasikan; (2) pemahaman lebih mendalam mengenai lingkungan komunikasi; (3) analisa yang seksama mengenai tujuan dari komunikasi; (4) adanya keterbukaan fakta baik implisit maupun eksplisit baik dari bawah ke atas maupun dari atas ke bawah untuk merencanakan komunikasi ke depannya; (5) pertimbangkan isi dan nada pesan agar lebih dianggap bernilai oleh pihak-pihak yang berkomunikasi; (6) seluruh *stakeholder* didukung untuk menjadi pendengar yang baik; (7) langkah cepat harus diikuti dan diselesaikan dengan komunikasi; dan (8) komunikasi yang efektif memerlukan *follow-up* dan *feedback* (Shonubi & Akintaro, 2016).

Penelitian terdahulu terakhir yang diacu oleh peneliti adalah disertasi dari Christine Diana Zagan-Zelter berjudul “*Organizational Communication – A Premise for Organizational Efficiency and Effectiveness*” yang dipublikasikan pada 2011. Zelter beranggapan bahwa komunikasi bersifat *ubiquitous* atau terdapat

dimana-mana sehingga tidak bisa dipisahkan dari aktivitas apapun dalam perusahaan. Namun sayangnya generalisasi dalam komunikasi organisasi masih tergolong rendah karena setiap perusahaan memiliki kasus yang spesifik dan berbeda tergantung pada bidang, ukuran, dan budaya organisasinya. Atas dasar tersebut Zelter mengajukan disertasi untuk mencoba membangun generalisasi komunikasi internal secara efektif dan efisien untuk menunjang kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Zelter mendapatkan hasil bahwa yang paling terpenting dalam menentukan pola, bentuk, dan media komunikasi organisasi yang tepat adalah ukuran organisasi tersebut. Pada perusahaan kecil, komunikasi tatap muka lebih mendominasi dalam keefektifan kinerja, sedangkan pada perusahaan berukuran medium, telepon bisa digunakan namun tetap perlu banyak tatap muka baik formal maupun informal. Pada perusahaan dalam skala besar, komunikasi yang paling efektif adalah menggunakan media elektronik dalam bentuk email yang dikirimkan ke banyak karyawan di berbagai belahan dunia (Zagan-Zelter, 2011).

2.3. Kerangka Konseptual

Manusia tidak dapat lepas dari komunikasi, dalam hal apapun. Manusia membutuhkan komunikasi dalam dirinya sendiri, sehingga sudah tidak dapat dipungkiri dalam berhubungan dengan orang lain, komunikasi pun dibutuhkan. Ada banyak tujuan manusia berhubungan dengan orang lain, salah satunya ialah berorganisasi. Organisasi pun terdiri atas bermacam-macam, salah satunya dalam

bentuk sebuah perusahaan. Perusahaan yang terdiri dari banyak orang, sangat menggantungkan keberhasilannya dalam mencapai tujuannya pada komunikasi yang terjaahti di dalamnya. Komunikasi sendiri sangatlah kompleks dan terdiri dari banyak unsur, seperti komponen, arah, bentuk, dan lain-lain. Dari sini dapat terlihat pola dan jaringan yang terjadi dalam sebuah perusahaan, oleh sebab itu, pola dan jaringan komunikasi yang efektif perlu diterapkan demi keberhasilan perusahaan dan menjamin eksistensinya.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang retail yang telah berhasil mencapai tujuannya baik dalam jangka pendek maupun panjang hingga bertahan dengan berbagai prestasinya ialah PT Focus Digisellindo Utama. PT Focus Digisellindo Utama (FDU) yang bergerak di bidang distribusi *smartphone* berhubungan dengan banyak *stakeholders*, tentunya memiliki pola dan jaringan komunikasi yang efektif sehingga dapat sukses mencapai tujuannya, apalagi mengingat perusahaan ini ialah satu-satunya yang diandalkan untuk mendistribusikan *smartphone brand* Samsung di wilayah Kepulauan Riau. Keberadaan perusahaan ini sangat penting dan akan fatal akibatnya apabila komunikasi yang efektif tidak terjadi di dalamnya. Maka dari itu, peneliti tertarik untuk mengkaji bagaimanakah pola dan jaringan yang diterapkan di perusahaan ini. Diharapkan dengan diketahuinya bagaimana pola dan jaringan komunikasi yang efektif pada sebuah perusahaan retail sukses seperti PT Focus Digisellindo Utama ini, dapat bermanfaat bagi organisasi/perusahaan lain yang memiliki kondisi yang sama.

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

