

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Komunikasi merupakan aktivitas dasar manusia, dengan berkomunikasi maka manusia dapat saling berhubungan satu sama lain dalam kehidupan sehari-hari. Pentingnya komunikasi bagi manusia tidaklah dapat dipungkiri begitu juga halnya dalam suatu organisasi. Dengan adanya komunikasi yang baik suatu organisasi dapat berjalan lancar dan berhasil begitupun sebaliknya. Oleh karena itu komunikasi yang efektif adalah sangat penting bagi semua organisasi. Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara di pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Si pengirim pesan dapat berupa seorang individu, kelompok atau organisasi. Begitu juga halnya dengan si penerima pesan dapat berupa seorang anggota organisasi, seorang kepala bagian, pimpinan, kelompok orang dalam organisasi atau organisasi secara keseluruhan (Muhammad, 2009: 5).

Komunikasi adalah prasyarat kehidupan manusia karena tanpa komunikasi interaksi antar manusia, baik secara perorangan, kelompok maupun organisasi tidak akan mungkin terjadi. Komunikasi juga merupakan salah satu fungsi kehidupan manusia. Fungsi komunikasi adalah untuk menyampaikan apa yang ada di dalam benak pikirannya dan/atau perasaan hatinya kepada orang lain baik secara langsung ataupun tidak langsung. Komunikasi mempunyai arti penting dan banyak kegunaannya di dalam kehidupan manusia,

salah satunya dalam organisasi (Fajar, 2009: 12-13). Organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi mempunyai karakteristik tertentu yaitu mempunyai struktur, tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian lain dan tergantung kepada komunikasi manusia untuk mengkoordinasikan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi disebut dengan komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi merupakan arus informasi, pertukaran informasi dalam organisasi (Muhammad, 2009: 66). Dalam komunikasi organisasi tersebut terjadi pertukaran informasi antara karyawan dengan sesama karyawan ataupun karyawan dengan pimpinan dan pimpinan dengan karyawan. Komunikasi yang terjalin tersebut dapat berbentuk komunikasi yang formal maupun komunikasi non formal. Komunikasi formal terjalin dalam suasana yang formal seperti pada saat rapat karyawan dan komunikasi yang terjalin antara karyawan dengan pimpinan.

PT. Sumber Bahtera Motor Janti atau lebih dikenal dengan Nasmoco Janti merupakan salah satu *dealer* Nasmoco di kawasan Yogyakarta. Sebagaimana diketahui bahwa perusahaan tersebut merupakan salah satu *dealer* resmi Toyota di Yogyakarta. Perusahaan yang bergerak di bidang otomotif tersebut melayani penjualan, perawatan, perbaikan dan pengecatan bodi, aksesoris, serta penjualan suku cadang berbagai tipe produk berupa mobil-mobil pabrikan Toyota. Sebagai perusahaan yang memiliki skala bisnis

yang besar maka komunikasi dari seluruh karyawan perlu dilaksanakan agar seluruh pekerjaan yang ada mendapatkan dukungan dari karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Permasalahan yang peneliti angkat dalam penelitian ini merupakan permasalahan dalam lingkup komunikasi organisasi. Dalam suatu organisasi komunikasi antara karyawan yang satu dengan yang lain sangat penting adanya. Akan tetapi dalam pelaksanaannya komunikasi yang terjadi tersebut terhambat dikarenakan terdapat hambatan yang bersifat organisasional diantaranya adalah adanya tingkat hierarki, wewenang manajerial dan spesialisasi pekerjaan yang mengakibatkan komunikasi dengan atasan atau bawahan mengalami kendala seperti tingkat pemahaman terhadap suatu informasi yang berbeda yang mengakibatkan menjadi sebuah hambatan.

Hambatan lain yang muncul dalam komunikasi yaitu hambatan yang terjadi akibat pemahaman yang sedikit mengenai bahasa dan istilah-istilah asing yang digunakan dalam informasi atau pesan. Hambatan psikologis juga dapat muncul dalam berkomunikasi yaitu hambatan yang berasal dari gangguan kondisi kejiwaan dari si pengirim pesan atau penerima pesan sehingga mengakibatkan informasi tersebut mengalami perubahan. Hambatan manusiawi juga dapat terjadi yaitu hambatan yang terjadi akibat tingkat emosi manusia yang tidak menentu dalam menyikapi informasi atau pesan. Adanya hambatan dalam komunikasi tersebut menyebabkan tingkat keberhasilan komunikasi antar karyawan ataupun karyawan dengan pimpinan menjadi rendah.

Karyawan yang diteliti dalam penelitian ini adalah karyawan yang berada di divisi *marketing*. Pemilihan tersebut dikarenakan divisi *marketing* merupakan suatu divisi yang banyak terdapat konflik di dalamnya, banyak tekanan dalam bekerja karena selalu berhadapan dengan target penjualan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pemilihan kelompok karyawan dalam divisi tersebut menurut peneliti paling sesuai dengan topik penelitian.

Peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di Nasmoco Janti Yogyakarta dikarenakan perusahaan tersebut merupakan perusahaan otomotif terbesar di Indonesia yang mempunyai cabang di seluruh wilayah Indonesia dimana salah satunya ada di Yogyakarta. Peneliti melakukan pemilihan di Nasmoco Janti dikarenakan di Nasmoco Janti berdasarkan hasil target penjualan selama bulan Januari-Juni 2013 (semester pertama tahun 2013) memiliki hasil penjualan paling rendah dibandingkan dengan cabang lain di DIY yaitu di Nasmoco Bantul dan Nasmoco Mlati. Hal tersebut merupakan kemerosotan target penjualan di Nasmoco Janti pada semester pertama tahun 2013.

Rapat dalam suatu organisasi penting adanya dikarenakan rapat merupakan sarana komunikasi bagi organisasi. Rapat diperlukan untuk membahas agenda atau kegiatan yang akan dilaksanakan dengan anggota organisasi. Rapat diikuti oleh orang-orang yang berkompeten, baik sebagai kontributor ataupun penerima informasi dari rapat. Rapat tersebut berfungsi juga sebagai sarana untuk pengambilan keputusan yang tepat bagi suatu organisasi.

Dalam suatu rapat, komunikasi antar karyawan sangat penting adanya. Hal tersebut dikarenakan dalam rapat, pendapat-pendapat ataupun respon dari para karyawan diperlukan untuk memberikan ide atau pemikiran tentang keputusan yang akan diambil dalam rapat tersebut. Interaksi antar karyawan untuk memberikan pendapatnya dan tanggapan dari karyawan lainnya sangat dibutuhkan untuk membangun suasana dalam rapat. Komunikasi antar karyawan dan karyawan dengan pimpinan yang terjalin dengan aktif akan menghasilkan keputusan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Dalam rapat internal tersebut maka karyawan dari divisi *marketing* di Nasmoco Janti Yogyakarta melakukan diskusi mengenai permasalahan-permasalahan yang ada dalam divisi tersebut. Peneliti memilih topik mengenai komunikasi organisasi dalam suatu rapat dikarenakan dalam rapat tersebut banyak terjalin komunikasi yang terjadi baik antar sesama karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan bawahannya. Komunikasi yang terjalin tersebut dapat terjadi secara verbal dan non verbal. Komunikasi verbal diwakili dalam penyebutan kata-kata yang pengungkapannya dilakukan dengan lisan, sedangkan komunikasi non verbal terlihat dalam ekspresi atau mimik wajah, gerakan tangan, mata dan bagian tubuh lainnya (Umam, 2010: 24). Kedua bentuk komunikasi tersebut dilakukan bersamaan dalam rapat karena komunikasi non verbal dapat menjadi bentuk pengulangan, pelengkap, pengganti, serta dapat memberikan penekanan bagi komunikasi verbal (Muhammad, 2009: 132).

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti akan membahas mengenai bentuk-bentuk komunikasi karyawan yang terjalin pada saat rapat internal mingguan di divisi *marketing* beserta dengan pengamatan komunikasi verbal dan non verbal yang terjadi pada saat rapat tersebut berlangsung. Penelitian ini menarik untuk dibahas jika melihat bahwa sebagian besar bahkan hampir semua organisasi bisnis mempunyai agenda rapat internal dengan karyawan untuk meningkatkan kemajuan organisasi. Adanya rapat internal yang dilakukan secara rutin pada sebuah organisasi dapat membentuk tim kerja yang solid demi perkembangan organisasi dan pada saat rapat internal berlangsung biasanya terjadi komunikasi verbal dan non verbal. Oleh karena itu dalam penelitian ini terkait dengan bentuk-bentuk komunikasi karyawan yang terjalin pada saat rapat internal mingguan di divisi *marketing* Nasmoco Janti.

B. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

Bagaimana bentuk-bentuk komunikasi karyawan dalam rapat internal mingguan di divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

Untuk mendeskripsikan bentuk-bentuk komunikasi karyawan dalam rapat internal mingguan di divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Akademis

Diharapkan penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan dalam bidang komunikasi khususnya dalam komunikasi organisasi.

2. Manfaat Praktis

- a. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi Nasmoco Janti untuk dapat meningkatkan komunikasi karyawan dalam rapat internal mingguan di divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta.
- b. Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi karyawan di Nasmoco Janti untuk melakukan evaluasi terhadap bentuk-bentuk komunikasi karyawan dalam rapat internal mingguan di divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

a. Definisi Komunikasi Organisasi

Gary L. Kreps (1986: 12-13) memberikan definisi mengenai komunikasi organisasi yaitu:

“Organizational communications is the process whereby members gather pertinent information about their organization and the changes occurring within it. Communications helps organization members by enabling them to discuss critical organizational experience and develop relevant information which demystifies complex organizational activities and organizational change”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi adalah proses dimana anggota mengumpulkan informasi terkait tentang organisasi mereka dan perubahan yang terjadi di dalamnya. Komunikasi membantu anggota organisasi dengan memungkinkan mereka untuk mendiskusikan pengalaman organisasi yang kritis dan mengembangkan informasi yang relevan yang berdampak kegiatan organisasi yang kompleks dan perubahan organisasi.

Muhammad (2009: 67) dalam buku Komunikasi Organisasi memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut:

“organizational communications is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty”.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diketahui bahwa komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Definisi ini mengandung tujuh konsep kunci yaitu proses, pesan, jaringan, saling tergantung, hubungan, lingkungan dan ketidakpastian.

Komunikasi organisasi dapat didefinisikan secara fungsional dan secara interpretif. Definisi dari perspektif fungsional adalah secara objektif sedangkan definisi dari perspektif interpretif adalah secara subjektif. Secara fungsional, komunikasi organisasi dapat

didefenisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan yang hierarkis antara yang satu dengan yang lainnya yang berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace & Faules, 2010: 31). Hubungan yang ditentukan dalam struktur ini bersifat alami, hubungan ini juga menunjukkan struktur sebuah organisasi itu bersifat luwes dan dapat berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan yang internal juga eksternal. Namun demikian, hubungan antara jabatan yang berubah, secara resmi hanya dapat terjadi berdasarkan pernyataan pejabat-pejabat organisasi.

Fokus komunikasi organisasi dalam perspektif fungsional adalah komunikasi di antara anggota-anggota suatu organisasi, maka komunikasi dapat terjadi kapanpun sedikit-tidaknya ada satu orang yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Sistem ini menyangkut pertunjukan dan penafsiran pesan yang terjadi di antara banyak anggota organisasi, bisa puluhan bahkan ratusan anggota organisasi yang memiliki jenis hubungan yang berlainan yang menghubungkan mereka. Hubungan yang berlainan ini bisa saja seperti pikiran, keputusan dan perilakunya diatur oleh kebijakan atau regulasi yang mempunyai gaya yang berlainan dalam berkomunikasi, yang kemudian juga dalam mengelola dan memimpin organisasi dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan

yang berbeda. Interaksi semua faktor ini atau mungkin faktor yang lebih banyak lagi disebut dengan sistem komunikasi organisasi (Pace & Faules, 2010: 32-33).

Menurut perspektif interpretif, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi. Proses interaksi tersebut tidak mencerminkan organisasi, ia adalah organisasi (Pace & Faules, 2010: 33). Dalam perspektif ini komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna pada apa yang sedang terjadi. Dalam perspektif ini juga, peranan orang-orang dan proses dibutuhkan dalam menciptakan makna, makna tersebut tidak hanya pada orang, namun juga dalam transaksi itu sendiri. Lebih jelasnya, komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi (Pace & Faules, 2010: 33).

Pace dan Faules menyatakan secara fungsional, komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan yang hierarkis antara satu dengan yang lainnya yang berfungsi dalam suatu lingkungan. Hubungan yang ditentukan dalam struktur ini bersifat alami, hubungan ini juga menunjukkan struktur sebuah organisasi yang

fleksibel dan dapat berubah sebagai respons terhadap kekuatan-kekuatan lingkungan internal maupun eksternal, sedangkan secara interpretatif komunikasi organisasi adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang merupakan organisasi (Pace & Faules, 2010: 33). Komunikasi organisasi melingkupi komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok. Kepentingan bersama dan tujuan organisasi menjadi orientasi komunikasi organisasi. Setiap kegiatan komunikasi yang berjalan efektif akan mampu mendorong prestasi kerja yang lebih baik dan menimbulkan kepuasan kerja (Muchlas, 2008: 272). Komunikasi melayani empat macam fungsi besar dalam kelompok atau organisasi, yaitu fungsi kontrol, motivasi, ekspresi emosi, dan informasi. Komunikasi berfungsi untuk mengontrol perilaku organisasi dalam berbagai cara (Muchlas, 2008: 274).

b. Pendekatan Komunikasi Organisasi

Untuk melihat komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi dapat dipergunakan tiga pendekatan makro, mikro dan individual yaitu sebagai berikut (Muhammad, 2009: 74):

1) Pendekatan Makro

Dalam pendekatan makro organisasi dipandang sebagai suatu struktur global yang berinteraksi dengan lingkungannya. Dalam interaksi organisasi ini organisasi melakukan aktivitas

tertentu seperti memproses informasi dari lingkungan, mengadakan identifikasi, melakukan integrasi dan menentukan tujuan organisasi.

a) Memproses informasi dan lingkungan

Organisasi supaya tetap hidup maka perlu memproses informasi dari lingkungannya. Memproses informasi dalam hal ini maksudnya adalah menyesuaikan apa yang terjadi pada lingkungan dengan jalan mentransfer informasi yang relevan dengan keadaan dalam organisasi, kemudian merumuskan suatu respon yang tepat terhadap input informasi tersebut. Informasi ini kemudian dipergunakan untuk melakukan identifikasi dan penentuan tujuan organisasi.

b) Identifikasi

Suatu organisasi menggunakan informasi yang telah diproses dari lingkungan untuk mencapai beberapa macam negosiasi, persetujuan dengan relasi yang potensial dari langganannya. Proses penyesuaian diri dinamakan dengan identifikasi (Muhammad, 2009: 75).

c) Integrasi dengan Organisasi Lain

Tidak ada organisasi bergerak dalam keadaan terisolasi. Setiap organisasi dipengaruhi oleh aktivitas organisasi lain dalam lingkungannya. Organisasi harus memonitor aktivitas ini,

menentukan pengaruh aktivitas-aktivitas itu kepadanya. Kadang-kadang interaksi dengan saingan terlalu bersifat institusional seperti dalam organisasi perdagangannya. Kelompok-kelompok ini mempunyai anggota yang bersifat terbuka hanya kepada orang-orang dalam bidangnya. Kelompok tersebut melakukan konvensi dan rapat dan menggunakan materi yang memberikan informasi yang relevan bagi kepentingan golongannya.

d) Penentuan Tujuan

Dari semua kegiatan organisasi secara makro yang memerlukan komunikasi yang sangat penting adalah menentukan tujuan organisasi. Organisasi seharusnya tidaklah menentukan tujuannya sebelum memperoleh informasi mengenai lingkungan memprosesnya, melakukan identifikasi dengan langganan yang potensial dan melakukan integrasi yang cukup dengan organisasi lain untuk memperjelas tujuannya. Interaksi yang berasal dari semua interaksi ini kemudian dapat digunakan untuk menentukan tujuan organisasi (Muhammad, 2009: 76).

Pada beberapa organisasi biasanya pimpinan tingkat tinggi banyak melakukan perumusan tujuan organisasinya sehingga bawahan hanya menjalankan kebijaksanaannya yang telah ditetapkan tersebut. Di beberapa organisasi, orang-orang dalam organisasi diajak untuk ikut serta merumuskan tujuan organisasi.

Bila perumusan tujuan mengikut serta orang hierarki bawah, maka komunikasi sangat diperlukan karena orang-orang yang terlibat dalam merumuskan tujuan ini saling bertukar ide dan informasi untuk merumuskan tujuan yang baik.

2) Pendekatan Mikro

Pendekatan ini terutama memfokuskan kepada komunikasi dalam unit dan sub unit pada suatu organisasi. Komunikasi yang diperlukan pada tingkat ini adalah komunikasi antara anggota kelompok, komunikasi untuk pemberian orientasi dan latihan, komunikasi untuk melibatkan anggota kelompok dalam tugas kelompok, komunikasi untuk menjaga iklim organisasi, komunikasi dalam mensupervisi dan pengarahan pekerjaan dan komunikasi untuk mengetahui rasa kepuasan kerja dalam organisasi (Muhammad, 2009: 77).

a) Orientasi dan Latihan

Organisasi perlu memberikan orientasi dan latihan untuk melatih orang-orang dalam suatu organisasi agar dapat melakukan suatu pekerjaan tertentu. Untuk melakukan aktivitas ini memerlukan komunikasi. Misalnya untuk menjelaskan bagaimana suatu pekerjaan seharusnya dilakukan disampaikan dengan berkomunikasi. Komunikasi yang digunakan mungkin lisan,

mungkin melalui buku petunjuk atau manual yang jelas semuanya menggunakan komunikasi.

b) Keterlibatan Anggota

Dalam organisasi sangat diperlukan keterlibatan anggota dalam unitnya masing-masing untuk menjaga kelancaran tugas organisasi. Untuk mengajak atau mendorong anggota unit organisasi mau bekerja adalah dengan menggunakan komunikasi dan itu adalah merupakan tugas dari pimpinan unit masing-masing. Kadang-kadang pimpinan perlu menyuruh anggota dengan lemah lembut dan secara halus dan kadang-kadang juga diperlukan cara yang agak keras tergantung kepada tipe pribadi anggotanya. Setiap orang mempunyai karakteristik tertentu dan dalam hal ini perlu diperhatikan agar berhasil dalam melibatkan karyawan dalam pekerjaan kelompoknya.

c) Penentuan Iklim Organisasi

Iklim organisasi ditentukan oleh bermacam-macam faktor diantaranya adalah tingkah laku pimpinan, tingkah laku teman sekerja dan tingkah laku dari organisasi. Pada umumnya iklim organisasi ditentukan oleh tingkah laku komunikasi dari pimpinan kepada kelompoknya. Misalnya pimpinan yang tidak mau bicara dengan bawahannya dan tidak pula ambil pusing dengan apa yang

dilakukan sehingga mungkin akan menjadikan bawahannya malas bekerja dan tidak produktif (Muhammad, 2009: 78).

d) Supervisi dan Pengarahan

Tugas-tugas dalam organisasi perlu diawasi dikontrol serta diarahkan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Tugas ini dilakukan oleh beberapa orang pimpinan organisasi terhadap orang-orang yang di bawahnya dan membantu orang tersebut agar dapat melakukan pekerjaannya sebaik mungkin. Semua kegiatan supervisi dilakukan dengan menggunakan komunikasi.

e) Kepuasan Kerja

Apabila orang tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya orang tersebut mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya ini. Hal yang pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaannya. Kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik. Ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan masalah komunikasi (Muhammad, 2009: 79).

3) Pendekatan Individual

Pendekatan individual berpusat kepada tingkah laku komunikasi individual dalam organisasi. Komunikasi individual ini ada beberapa bentuk diantaranya (Muhammad, 2009: 80):

a) Berbicara pada Kelompok Kerja

Kerja kelompok adalah pusat efektifnya kerja organisasi. Oleh karena itu seseorang harus mempunyai keterampilan berkomunikasi dengan orang lain untuk mendapatkan dan memberikan informasi yang diperlukan dalam melakukan tugas kelompok. Berbicara terhadap kelompok kerja ini dapat dilakukan oleh seorang anggota kelompok, seorang *supervisor* atau anggota kelompok lainnya.

b) Menghadiri dan Berinteraksi dalam Rapat-rapat

Rapat adalah salah satu cara kehidupan organisasi yang umum. Oleh karena itu seorang anggota organisasi harus terampil dalam interaksi rapat-rapat yang mencakup keterampilan memberikan informasi bila diperlukan atau untuk membujuk anggota lain untuk menerima usulan dan mengarahkan rapat bila diperlukan.

c) Menulis

Organisasi banyak memerlukan materi cetak dan tertulis. Materi ini diantaranya didistribusikan dalam organisasi dan untuk luar organisasi. Diperlukan keterampilan dalam mengkonsep surat untuk kepentingan organisasi. Mengkonsep surat menghendaki keterampilan berkomunikasi tertentu.

d) Berdebat untuk Suatu Usulan

Di dalam organisasi keputusan penting dibuat dalam rapat-rapat kecil dimana orang saling berdebat satu sama lain sebelum memilih satu tindakan tertentu. Orang dalam organisasi harus membuat suatu usulan atau program baru mengenai aktivitas yang akan dilakukan. Agar usulan ini berhasil atau dapat diterima orang perlu keterampilan berkomunikasi untuk meyakinkan dan membujuk orang lain untuk menerima usulan atau programnya (Muhammad, 2009: 81).

c. Fungsi Komunikasi dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi baik yang berorientasi komersial maupun sosial, tindak komunikasi dalam organisasi atau lembaga tersebut melibatkan empat fungsi (Fajar, 2009: 125):

1) Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem pemrosesan informasi. Maksudnya adalah seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang didapat memungkinkan setiap anggota organisasi dapat melaksanakan pekerjaannya secara lebih pasti. Informasi pada dasarnya dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tataran manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan organisasi ataupun guna mengatasi konflik yang terjadi di dalam organisasi (Fajar, 2009: 126).

2) Fungsi Regulatori

Fungsi regulatori ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga ataupun organisasi ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatori. Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tataran manajemen yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu juga mempunyai kewenangan untuk memberikan instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapisan atas supaya perintah-perintahnya

dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:

- a) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
- b) Kekuatan pimpinan dalam memberikan sanksi.
- c) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai seorang pribadi.
- d) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh atau tidak boleh untuk dilaksanakan (Fajar, 2009: 127).

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 mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibandingkan kalau pimpinan sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

4) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Ada dua saluran komunikasi yang dapat mewujudkan hal tersebut, yaitu saluran komunikasi formal seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan organisasi, juga saluran komunikasi informal seperti perbincangan antar pribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olah raga ataupun kegiatan dharma wisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi (Fajar, 2009: 127).

d. Dimensi-dimensi Komunikasi dalam Kehidupan Organisasi

1. Komunikasi Internal

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan sebagai:

“Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management)”.

Artinya pertukaran gagasan di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam

perusahaan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (Effendy, 1990: 122).

Komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal.

a) Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Dalam komunikasi vertikal, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi, penjelasan dan lain sebagainya kepada bawahannya. Bawahan memberikan laporan, saran, pengaduan dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dua arah secara timbal balik tersebut dalam organisasi penting sekali karena jika hanya satu arah saja dari pimpinan kepada bawahan, roda organisasi tidak akan berjalan dengan baik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, atau saran dari para karyawan sehingga suatu keputusan atau kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi vertikal dapat dilakukan secara langsung antara pimpinan dengan seluruh karyawan (Effendy, 1990: 122).

Komunikasi vertikal ini menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau para pimpinan kepada bawahannya. Kebanyakan komunikasi ke bawah digunakan untuk

menyampaikan pesan-pesan yang berkenaan dengan tugas-tugas dan pemeliharaan. Pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan, dan kebijaksanaan umum (Muhammad, 2009: 108).

b) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, sesama karyawan dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal seringkali tidak formal. Komunikasi horizontal dilakukan satu sama lain bukan pada saat bekerja, melainkan pada saat istirahat, sepulang bekerja (Effendy, 1990: 122). Komunikasi horizontal juga dapat diartikan sebagai pertukaran pesan di antara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan orang 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.

Komunikasi horizontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya adalah sebagai berikut (Muhammad, 2009: 121-122):

- (1) Mengkoordinasikan tugas-tugas. Kepala bagian dalam suatu organisasi kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan

untuk mendiskusikan bagaimana tiap-tiap bagian memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

- (2) Saling membagi informasi untuk perencanaan dan aktivitas-aktivitas. Ide dari banyak orang biasanya akan lebih baik daripada ide satu orang. Oleh karena itu komunikasi horizontal sangat diperlukan untuk mencari ide yang lebih baik.
- (3) Memecahkan masalah yang timbul diantara orang-orang yang berada dalam tingkat yang sama. Dengan adanya keterlibatan dalam memecahkan masalah akan menambah kepercayaan dan moral dari karyawan.
- (4) Menyelesaikan konflik di antara anggota yang ada dalam bagian organisasi dan juga antara bagian dengan bagian lainnya. Penyelesaian konflik ini penting bagi perkembangan sosial dan emosional dari anggota dan juga akan menciptakan iklim organisasi yang baik.
- (5) Menjamin pemahaman yang sama. Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama antara unit-unit organisasi atau anggota unit organisasi tentang perubahan tersebut.
- (6) Mengembangkan sokongan interpersonal, karena sebagian besar dari waktu kerja karyawan berinteraksi dengan temannya. Hal ini akan memperkuat hubungan di antara

sesama karyawan dan akan membantu kekompakkan dalam kerja kelompok. Interaksi ini akan mengembangkan rasa sosial dan emosional karyawan.

2. Komunikasi Kelompok

a. Klasifikasi Kelompok

Kelompok didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung untuk mencapai tujuan tertentu. Ada dua alasan seseorang bergabung dalam kelompok. Pertama untuk mencapai tujuan yang apabila dilakukan sendiri tujuan tersebut tidak tercapai. Kedua dalam kelompok kebutuhan seseorang dapat terpuaskan dan akan mendapatkan *reward* sosial seperti rasa bangga, rasa dimiliki, pertemanan dan sebagainya (Umam, 2010: 95).

Kelompok dapat bersifat formal maupun informal. Kelompok formal adalah kelompok yang ditetapkan berdasarkan struktur organisasi dengan penugasan kerja yang sudah ditentukan. Kelompok yang berada dalam suatu organisasi kelompok disebut dengan kelompok formal apabila suatu kelompok memiliki ciri-ciri sebagai berikut (Umam, 2010: 96):

- 1) Memiliki keberadaan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi atau pekerjaan-pekerjaan yang tidak berkaitan.

- 2) Orang-orang yang ditunjuk oleh organisasi yang bersangkutan untuk menjalankan peran resmi tertentu, misalnya sebagai kepala bagian, kepala seksi dan sebagainya.
- 3) Memiliki struktur, hubungan tugas, dan hierarkis yang telah digariskan secara jelas.

Dalam kelompok formal, perilaku-perilaku yang harus ditunjukkan dalam kelompok ini ditentukan dan diarahkan pada sasaran organisasi. Kelompok formal adalah kelompok yang sengaja dibentuk dengan keputusan manajer melalui suatu bagan organisasi untuk menyelesaikan tugas secara efektif dan efisien. Kelompok formal terdiri atas (Umam, 2010: 99):

- 1) Kelompok komando yaitu kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melaksanakan tugas-tugas rutin organisasi. Kelompok ini terdiri atas bawahan yang melapor dan bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan tertentu.
- 2) Kelompok tugas, yaitu suatu kelompok yang ditentukan oleh bagan organisasi dan melakukan tugas-tugas rutin organisasi. Kelompok ini terdiri atas bawahan yang melapor dan bertanggung jawab secara langsung kepada pimpinan tertentu.

Adapun kelompok informal adalah persekutuan yang tidak terstruktur secara formal dan tidak ditetapkan secara organisasi. Kelompok ini terbentuk secara alamiah dalam suasana kerja yang muncul sebagai tanggapan terhadap kebutuhan kontak sosial.

Kelompok informal memberikan jasa yang sangat penting karena dapat memenuhi kebutuhan sosial para anggotanya. Kelompok informal merupakan suatu kelompok yang tidak bisa dibentuk secara formal melalui struktur organisasi, tetapi muncul karena adanya kebutuhan akan kontak sosial. Kelompok informal dibedakan menjadi sebagai berikut (Umam, 2010: 99):

- 1) Kelompok persahabatan yang terbentuk karena adanya kesamaan tentang suatu hal, seperti hobi, status perkawinan, jenis kelamin, latar belakang, pandangan politik dan lain-lain.
- 2) Kelompok kepentingan merupakan kelompok yang berafiliasi untuk mencapai sasaran yang sama. Sasaran jenis ini tidak berkaitan dengan tujuan organisasi tetapi semata-mata untuk mencapai kepentingan kelompok itu sendiri.

b. Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok adalah suatu studi tentang segala sesuatu yang terjadi pada saat individu-individu berinteraksi dalam kelompok kecil dan bukan deskripsi mengenai bagaimana seharusnya komunikasi terjadi, serta bukan pula sejumlah nasehat tentang cara-cara bagaimana yang harus ditempuh. George Simmel menyatakan kelompok yang lebih kecil memiliki kualitas termasuk tipe-tipe interaksi di antara anggota-anggotanya yang mau tidak mau akan

hilang apabila kelompok itu berkembang semakin besar (Goldberg, 1985: 9).

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Kelompok ini bisa kecil, dapat juga besar. Oleh karena itu dalam komunikasi kelompok dibedakan antara kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar. Komunikasi kelompok disini adalah komunikasi secara tatap muka seperti komunikasi yang terjadi dalam rapat, upacara bendera (Effendy, 1990: 126).

Komunikasi dalam kelompok yaitu kegiatan komunikasi yang berlangsung di antara suatu kelompok. Pada tingkatan ini, setiap individu yang terlibat masing-masing berkomunikasi sesuai dengan peran dan kedudukannya dalam kelompok. Pesan atau informasi yang disampaikan juga menyangkut kepentingan seluruh anggota kelompok, bukan bersifat pribadi. Komunikasi kelompok juga dapat diartikan sebagai sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka menjadi salah satu bagian dari kelompok tersebut (Fajar, 2009: 65).

Karakteristik dari komunikasi kelompok adalah:

- 1) Komunikasi dalam komunikasi kelompok bersifat homogen.
- 2) Dalam komunikasi kelompok terjadi kesempatan dalam melakukan tindakan pada saat itu juga.

- 3) Arus balik di dalam komunikasi kelompok terjadi secara langsung, karena komunikator dapat mengetahui reaksi komunikan pada saat komunikasi sedang berlangsung.
- 4) Pesan yang diterima komunikan dapat bersifat rasional (terjadi pada komunikasi kelompok kecil) dan bersifat emosional (terjadi pada komunikasi kelompok besar).
- 5) Komunikator masih dapat mengetahui dan mengenal komunikan meskipun hubungan yang terjadi tidak erat seperti pada komunikasi interpersonal.
- 6) Komunikasi kelompok akan menimbulkan konsekuensi bersama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

c. Dinamika Kelompok

Dinamika kelompok dapat didefinisikan sebagai interaksi antara kebutuhan-kebutuhan perorangan, tujuan dan peranan kelompok, norma-norma dan konflik dalam berfungsinya kelompok (Pace & Faules, 2010: 318). Dinamika kelompok mengutamakan adanya interaksi dan pertukaran pengaruh di antara sesama anggota kelompok dalam situasi sosial. Secara normatif, dinamika kelompok menggambarkan bagaimana sebuah kelompok itu sebaiknya diorganisasikan dan dijalankan. Dinamika kelompok mengutamakan kepemimpinan yang demokratis, partisipasi anggota, dan kerja sama

yang menyeluruh (Muchlas, 2008: 243). Sebuah kelompok biasanya melakukan tiga fungsi bagi anggotanya (Pace & Faules, 2010: 318):

1. Memenuhi kebutuhan antarpersona.
2. Memberi dukungan bagi konsep diri perorangan.
3. Melindungi para individu dari kesalahan mereka sendiri.

Dua tujuan besar interaksi tim dan dinamika kelompok adalah (Pace & Faules, 2010: 318):

1. Untuk mempertahankan kelompok atau tim agar tetap utuh dan berfungsi lancar (untuk mempertahankan kelompok yang amat padu).
2. Untuk mempertahankan agar kelompok atau tim melaksanakan pekerjaan yang mereka hadapi (untuk mempertahankan sikap berorientasi-tugas melalui pendekatan sistematis terhadap pemecahan masalah).

Karena anggota kelompok perorangan memiliki keterampilan, selera, dan kemampuan yang berbeda, biasanya sejumlah anggota dapat melihat dengan cepat bahwa mereka dapat bekerja secara efektif sesuai dengan perilaku-perilaku mereka yang berbeda, dan semua atau sebagian besar dari perilaku-perilaku ini dapat memberi andil pada kepaduan dan produktivitas kelompok. Dengan berkembangnya pelaksanaan pekerjaan, anggota kelompok melihat bahwa masih diperlukan keterampilan lain untuk meningkatkan interaksi di antara para anggota. Dalam arti yang sempit, spesialisasi tugas terjadi hampir

dalam semua kelompok dan tim, meskipun tidak dalam arti yang sama bahwa “deskripsi kerja” ditetapkan oleh organisasi bisnis.

Penggolongan peranan fungsional yang dilakukan oleh anggota kelompok dan tim ke dalam tiga kategori besar yaitu (Pace & Faules, 2010: 319):

1. Peranan Tugas

Peranan yang memperlancar pengaruh kelompok dalam pemecahan masalah. Tindakan seperti menawarkan gagasan, menegemukakan metode dan rencana, meminta informasi dan pendapat, mendorong orang untuk maju, dan menangani kegiatan-kegiatan sesuai dengan prosedur, seperti membagikan makalah atau mencatat gagasan-gagasan, semua ini merupakan andil untuk memperlancar berfungsinya kelompok atau tim. Jenis perilaku ini membantu pelaksanaan pekerjaan.

2. Peranan Pemeliharaan

Peranan yang mempertahankan, memperkuat, mengatur, dan terus menerus menghidupkan kelompok atau tim. Sikap-sikap seperti memberi pujian, menunjukkan kehangatan dan dukungan, menengahi perbedaan, mendengarkan orang lain, menerima keputusan kelompok, menyelipkan humor agar kelompok menjadi santai, dan mengimbau anggota tim yang cenderung diam untuk

berbicara, juga memberi andil pada kelancaran fungsi tim. Jenis perilaku ini menjaga keutuhan tim.

3. Peranan Mengganggu

Peranan yang mengganggu kemajuan dan usaha kelompok dengan menonjolkan pemenuhan kebutuhan perorangan yang tidak relevan atau bertentangan dengan penyelesaian tugas dan pemeliharaan kelompok. Sikap-sikap seperti menentang atau menghambat anggota kelompok yang menunjukkan otoritas, menyerang kedudukan seseorang, menentang gagasan kelompok secara matematis dan dengan alasan pribadi, memaksakan superioritas untuk mengendalikan dan mengganggu orang lain, menggunakan bujukan untuk mendukung anggota tim lainnya, memperolok-olokan dan berkelakar secara kasar dan tidak sopan, dan mengesampingkan subjek yang sedang dibahas untuk menghindari komitmen menggambarkan cara-cara untuk menghambat kemajuan tim. Jenis perilaku ini menghalangi kelompok menyelesaikan tugasnya dan mengurangi minat anggota kelompok untuk tetap bersatu.

3. Bentuk-bentuk Komunikasi

Komunikasi mempunyai berbagai bentuk, berikut adalah bentuk-bentuk tersebut (Umam, 2010: 224):

- a. Dari segi penyampaian pesannya, komunikasi dapat dilakukan secara lisan dan secara tertulis, atau secara elektronik melalui radio, televisi, telepon, internet dan sebagainya.
- b. Dari segi kemasan pesan, komunikasi dapat dilakukan secara verbal atau dengan non verbal. Komunikasi verbal diwakili dalam penyebutan kata-kata, yang pengungkapannya dapat dilakukan dengan lisan atau tertulis. Komunikasi non verbal terlihat dalam ekspresi atau mimik wajah, gerakan tangan, mata dan bagian tubuh lainnya.
- c. Dari segi kemasan keresmian pelaku komunikasi, saluran komunikasi yang digunakan, dan bentuk kemasan pesan, komunikasi dapat dikategorikan sebagai bentuk komunikasi formal dan non formal.
- d. Dari segi pasangan komunikasi, komunikasi dapat dilihat sebagai:
 - 1) Komunikasi intrapersonal yaitu proses komunikasi dalam diri komunikator, pengirim dan pesannya adalah dirinya sendiri.
 - 2) Komunikasi interpersonal yaitu interaksi tatap muka antara dua orang atau lebih yang pengirimnya dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula (Umam, 2010: 225).

Secara garis besar bentuk komunikasi menurut dari segi kemasan pesan dapat dibagi menjadi komunikasi verbal dan komunikasi non verbal. Berikut ini merupakan pengertian masing-masing tersebut:

a. Komunikasi Verbal (*Verbal Communication*)

Dalam komunikasi verbal, informasi disampaikan secara verbal atau lisan. Verbal adalah pernyataan lisan antar manusia melalui kata-kata dan simbol umum yang sudah disepakati antar individu, kelompok (Fajar, 2009: 110). Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis (Muhammad, 2009: 95).

Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tulisan. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima (Muhammad, 2009: 96). Proses penyampaian informasi secara lisan inilah yang dinamakan berbicara. Kualitas proses komunikasi verbal sering ditentukan oleh intonasi suara dan ekspresi raut muka serta gerakan-gerakan tubuh.

Kode verbal dalam pemakaiannya menggunakan bahasa. Bahasa dapat didefinisikan seperangkat kata yang telah disusun secara terstruktur sehingga menjadi himpunan kalimat yang mengandung arti. Bahasa mempunyai banyak fungsi, namun sekurang-kurangnya ada tiga fungsi yang erat hubungannya dalam menciptakan komunikasi yang efektif yaitu (Cangara, 1998: 104):

- 1) Untuk mempelajari tentang dunia sekeliling kita.

2) Untuk membina hubungan yang baik di antara sesama manusia.

3) Untuk menciptakan ikatan-ikatan dalam kehidupan manusia.

Dalam kehidupan sehari-hari, penyampaian dan penerimaan pesan yang menggunakan kata-kata sering juga menggunakan tulisan. Komunikasi tulisan apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disandikan dalam simbol-simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain yang dapat dibaca. Meskipun dalam bentuk tulisan bahasa yang dipergunakan adalah bahasa lisan. Dalam organisasi, media verbal seperti buletin, pamflet, *leaflet* merupakan media yang mempunyai hubungan personal tinggi dan mempunyai peluang yang dapat langsung memberikan umpan balik seperti diskusi dan tatap muka (Umam, 2010: 226).

Jadi definisi komunikasi verbal dapat disimpulkan bahwa komunikasi yang menggunakan kata-kata secara lisan dengan secara sadar dilakukan oleh manusia untuk berhubungan dengan manusia lain. Dasar komunikasi verbal adalah interaksi antara manusia dan menjadi salah satu cara bagi manusia berkomunikasi secara lisan atau bertatapapan dengan manusia lain, sebagai sarana utama menyatukan pikiran, perasaan dan maksudnya (Fajar, 2009: 110).

b. Komunikasi Non Verbal (*Non Verbal Communication*)

Manusia dalam berkomunikasi selain memakai kode verbal juga memakai kode non verbal. Kode non verbal biasa disebut bahasa

isyarat atau bahasa diam (*silent language*) (Cangara, 1998: 107). Istilah non verbal biasanya dipergunakan untuk melukiskan semua peristiwa komunikasi di luar kata-kata terucap dan tertulis. Komunikasi non verbal mengandung lebih banyak muatan emosional daripada komunikasi verbal (Mulyana, 2007: 347). Komunikasi non verbal cenderung lebih jujur dan akurat daripada kata-kata yang diucapkan (Muchlas, 2008: 291)

Komunikasi non verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskannya. Dengan komunikasi non verbal orang dapat mengekspresikan perasaannya melalui ekspresi wajah dan kecepatan berbicara (Muhammad, 2009: 130).

Komunikasi non verbal yang dikenal sebagai “bahasa isyarat” didefinisikan sebagai respons manusia tanpa kata seperti penampilan, ekspresi wajah dan karakteristik lingkungan yang dipersepsikan, dimana melalui lingkungan ini pesan-pesan yang ditransmisikan secara verbal dan non verbal. Komunikasi non verbal mempunyai banyak bentuk, tetapi yang paling penting dan banyak dikenal adalah bahasa tubuh (*body language*). Gerakan-gerakan tubuh membawakan

arti dan pesan. Gerakan-gerakan tersebut meliputi berbagai hal yang dilakukan orang-orang terhadap matanya, tungkainya, tangannya, dan posturnya. Kunci bahasa tubuh adalah apa yang dilakukan seseorang terhadap tungkainya, terutama di kala orang tersebut sedang mengalami ketegangan mental atau kecemasan. Yang bersangkutan boleh saja mengaku rileks, tetapi nyatanya dia menyilangkan kakinya begitu ketat, dimana kaki yang disilangkan itu kelihatan kaku (Muchlas 2008: 286-287). Orang-orang Amerika, Eropa Utara, dan Australia lebih leluasa mengubah postur tubuh mereka, tanpa khawatir dianggap angkuh. Di Amerika, dapat duduk dengan badan sepenuhnya menyandar ke kursi, bersilang kaki, bahkan dengan kedua kaki berselonjor di atas kursi lain atau meja ketika sejawat atau atasan memasuki ruangan. Postur tubuh menandakan bahwa sedang santai dan informal (Mulyana, 2007: 366).

Dalam komunikasi non verbal, informasi dengan menggunakan isyarat, gerak-gerik, barang, waktu, cara berpakaian, atau sesuatu yang dapat menunjukkan suasana hati atau perasaan pada saat tertentu. Ada beberapa komunikasi non verbal:

- 1) Cara berpakaian : komunikasi dengan penampilan
menunjukkan apakah laki-laki atau perempuan dan seseorang akan memperhatikan bahwa model berpakaian mengkomunikasikan sesuatu.

- 2) Waktu : menantikan saat mekanisme lainnya dalam komunikasi non verbal dalam suatu organisasi adalah penggunaan waktu.
- 3) Menggunakan tempat : seperti waktu, tempat membawakan komunikasi penting. Misalnya seorang kepala biro, tentu menduduki meja kerja yang besar dengan ukuran tertentu, dan bentuk-bentuk tertentu yang biasa disebut sebagai meja biro di dalam suatu ruangan yang besar. Adapun para staf atau pegawai biasa menduduki meja dengan ukuran yang lebih kecil dan di suatu ruangan bersama-sama dengan rekan lainnya (Umam, 2010: 226-227).

Komunikasi non verbal dapat juga sebagai ilustrator. Misalnya menunjukkan tingginya tubuh seseorang, atau rendahnya suatu pohon. Ada juga gerak tubuh untuk mengawasi aliran suatu informasi dari orang lain. Misalnya menggelengkan kepala tanda tidak setuju atau tidak tahu dan menganggukkan kepala tanda setuju. Selanjutnya gerakan tubuh yang disebut sebagai adaptor, yang menunjukkan gerakan-gerakan spesifik dari seseorang yang sudah dikenal betul.

Misalnya menopang dagu tanda sedang bingung, mungusap rambut tanda kecewa.

Komunikasi verbal dan komunikasi non verbal berbeda dalam banyak hal namun kedua bentuk komunikasi itu seringkali bekerjasama. Komunikasi non verbal ini mempunyai fungsi tertentu dalam proses komunikasi verbal. Fungsi utamanya adalah sebagai pengulangan, pelengkap, pengganti, memberikan penekanan dan memperdayakan (Muhammad, 2009: 132).

Tipe komunikasi non verbal diantaranya adalah yang berhubungan dengan suara manusia atau vokalik, gerakan badan, sikap badan, penggunaan ruang atau jarak dan penggunaan waktu (Muhammad, 2009: 138):

1) Vokalik

Vokalik adalah tingkah laku non verbal yang berupa suara, tetapi tidak berupa kata-kata. Dapat juga dikatakan tanda-tanda yang diciptakan dalam proses mengucapkan pesan, selain dari kata-kata itu sendiri. Termasuk ke dalam vokalik ini adalah hal sebagai berikut:

- a) Kualitas suara yang berkenaan dengan pengontrolan vokal, turun naiknya suara, pengontrolan nada suara, pengucapan kata dengan jelas, gema suara dan kecepatan berbicara.
- b) Karakteristik vokal seperti tertawa, menangis, berbisik, keluh kesah.

- c) Pemberi sifat vokal, intensitas, tinggi suara dan luas.
- d) Pemisahan vokal seperti: hmm, um, uh-uh dan perbedaan diam dan gangguan suara.

Ada orang-orang yang dari kodratnya mereka berbicara keras dan jelas. Jika orang-orang itu mengubah kualitas suara mereka yang normal, dari suara keras dan jelas ke suara yang lunak dan kabur, maka mereka menyampaikan sesuatu kepada lawan bicara. Berikut ini merupakan 7 (tujuh) kualitas suara (Hunsaker, 1986: 61):

- a) Gema : kemampuan suara seseorang untuk mengisi jarak, yang memadatkan dan memperkaya suara.
- b) Irama : gerak, kecepatan dan mengalirnya suara.
- c) Kecepatan : cepat lambatnya suara waktu kata-kata diucapkan.
- d) Ketinggian : tegang tidaknya tali suara, tinggi rendahnya suara.
- e) Besar : tingkat kekerasan atau intensitas suara.
- f) Naik turun : perubahan tinggi atau besarnya suara.
- g) Kejelasan : pengucapan dan pengejaan kata-kata.

Nada suara orang, tinggi, sedang, rendah, dan cara orang berbicara, cepat, biasa, lambat dapat dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaannya. Misalnya, nada suara dan cara berbicara orang Surabaya berbeda dari orang Surakarta. Nada suara dan cara berbicara juga dapat dipengaruhi oleh keadaan keluarga. Jika orang biasanya berbicara dengan suara rendah dan cara lambat.

Tiba-tiba pada suatu saat berbicara keras dan cepat, bisa jadi alasan dan menambah arti akan isi pembicaraan yang hendak disampaikan (Hunsaker, 1986: 60).

Perubahan dalam salah satu atau semua kualitas suara itu dapat sangat mengubah perasaan dan emosi yang menyertai maksud yang disampaikan. Dengan memiliki kepekaan dan pengetahuan mengenai gabungan dari kualitas suara dan perasaan serta emosi yang menyertainya, kita akan mampu menangkap maksud yang tidak terucapkan yang disampaikan orang kepada kita. Perasaan marah, heran, jemu, gembira, tidak sabar, gairah, sedih, sayang dan lain-lain dapat ditampakkan hanya dengan mengubah kualitas suara (Hunsaker, 1986: 61).

2) Bahasa Badan

Kategori bahasa badan ini adalah ekspresi muka, pandangan mata, gerakan isyarat dengan menggunakan tangan, bahu, kepala dan kaki, sentuhan dan sikap badan. Berikut ini adalah penjelasannya:

a) Ekspresi muka

Ekspresi muka dapat merupakan sumber informasi yang menggambarkan keadaan emosional seseorang seperti perasaan takut, marah, sedih, gembira dan minat. Ekspresi wajah merupakan perilaku non verbal utama yang mengekspresikan keadaan emosional seseorang. Beberapa

keadaan emosional yang dikomunikasikan oleh ekspresi wajah yang dipahami secara universal: kebahagiaan, kesedihan, ketakutan, keterkejutan, kemarahan, ke jijikan, dan minat. Minat seseorang antara lain dapat diketahui berdasarkan pembesaran manik mata (*pupil dilation*). Semakin besar minat atau rasa suka seseorang pada suatu objek, semakin besarlah manik matanya (Mulyana, 2007: 377).

Penelitian yang dilakukan berkenaan dengan ekspresi muka dilakukan oleh Tomkin dan Mc Carter (1964) yang dikutip oleh Muhammad (2009: 142) yang mengembangkan 8 kategori perasaan menurut ekspresi wajah yang kelihatan:

- (1) Minat dan kegembiraan, ekspresi muka yang kelihatan alis mata turun, mata mengikuti memandang dan mendengar.
- (2) Kesukaan atau suka, ekspresi tersenyum, bibir dilemparkan keluar dengan senyuman.
- (3) Terkejut atau merasa ngeri, alis mata naik, mata terkedip.
- (4) Susah dan sedih, ekspresi menangis, alis mata melengkung, mulut turun, pedih, terisak-isak.
- (5) Takut dan merasa terancam, mata terbuka lebar, muka pucat, dingin, menggigil, rambut berdiri.
- (6) Malu dan merasa terhina, mata turun.

(7) Jijik dan muak, bibir atas naik, senyum menyeringai.

(8) Marah, muka merah, rahang dikatupkan.

b) Pandangan mata

Pandangan mata dapat diketahui bagaimana sikap seseorang apakah siap untuk berinteraksi apakah berminat atau memperhatikan pesan yang disampaikan atau tidak (Muhammad, 2009: 141). Kontak mata dalam berkomunikasi manusia sangat penting, berikut ini dapat dibedakan mengenai macam pandangan mata (Muhammad, 2009: 144):

(1) Saling memandang, istilah ini menunjukkan bahwa dua orang individu saling menerima pandangan mata yang lain.

(2) Memandang sepihak, menjelaskan keadaan dimana seseorang melihat yang lain tetapi tingkah laku ini tidak diterima oleh orang tersebut.

(3) Menghindarkan pandangan, tingkah laku ini menunjukkan aktivitas seseorang menghindari secara aktif pandangan mata orang lain.

(4) Menghilangkan pandangan menguraikan situasi dimana seseorang individu gagal melihat pada orang yang lain tetapi tetap yang dimaksudnya demikian.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi utama dari mata adalah untuk mengatur interaksi. Kontak mata

merupakan suatu tanda siap untuk berinteraksi dan apabila kontak mata tidak ada disengaja atau tidak, akan mengurangi kemungkinan adanya interaksi. Pandangan mata juga memainkan peranan penting sebagai daya tarik pribadi. Umumnya pembicaraan akan dirasa lebih positif apabila individu mengikuti pembicaraan dengan lawan bicara dengan kontak mata yang lebih banyak (Muhammad, 2009: 144). Ada sejumlah faktor yang berhubungan dengan pandangan mata yaitu jarak, karakteristik fisik, kepribadian, topik, situasi dan latar belakang kebudayaan. Hasil penelitian menunjukkan, bahwa kontak mata umumnya akan menjadi lebih banyak apabila orang yang berkomunikasi agak berjauhan secara fisik, bila topik yang didiskusikan tidak bersifat pribadi dan apabila tingkat minat tinggi terhadap reaksi orang lain (Muhammad, 2009: 145).

c) Gestur atau gerakan isyarat

Bahasa badan lainnya adalah gestur atau gerakan isyarat. Gerakan isyarat adalah gerakan badan, kepala, tangan dan kaki yang dimaksud menyampaikan pesan tertentu. Gerakan isyarat mempunyai peranan penting dalam komunikasi karena dapat merupakan pengganti dan pelengkap bahasa verbal. Salah satu cara berhubungan dengan orang lain yang masih bersifat primitif adalah

sentuhan. Berikut ini merupakan macam-macam tipe dari gerakan isyarat:

(1) Tanda yang mengarahkan

Salah satu tipe dari gerakan isyarat adalah menggunakan tanda-tanda yang menggarisbawahi atau menekankan pada poin tertentu pada pesan verbal. Misalnya dari gerakan ini adalah gerakan kepalan tangan atau tinju, gerakan telunjuk jari dan tangan. Contoh dari gerakan ini adalah misalnya menggunakan jari telunjuk untuk memberi isyarat kepada orang lain (Muhammad, 2009: 147).

(2) Tanda-tanda ya dan tidak

Bentuk yang lain dari gerakan isyarat adalah kategori tanda-tanda yang mengatakan ya atau tidak. Biasanya gerakan kepala digunakan untuk tanda ini dan mungkin ini telah umum bagi beberapa kebudayaan. Seperti gerakan kepala ke bawah dan ke atas untuk mengatakan ya dan gerakan kepala ke kiri dan ke kanan untuk menyatakan tidak. Gerakan kepala yang menyatakan ya ini pun juga bervariasi artinya seperti:

1. Anggukan kepala yang menunjukkan perhatian.

Misalnya bila orang sedang berbicara dan kita mendengarkannya dan mengangguk, maka anggukan

itu dapat sebagai pertanda bahwa kita masih mendengarkan pembicaraan orang tersebut.

2. Anggukan pemahaman adalah sebagai petanda bahwa kita memahami apa yang dibicarakan oleh si pembicara.
3. Anggukan sebagai tanda setuju dengan apa yang dibicarakan oleh si pembicara.
4. Anggukan untuk memberi semangat. Misalnya seseorang bercerita tentang pengalamannya kepada temannya (Muhammad, 2009: 148).

(3) Tanda salam perpisahan

Salam adalah sebagai bentuk gerakan isyarat yang lain. Bentuk yang paling dikenal sebagai sambutan/salam adalah berjabat tangan, berpelukan sebagai tanda senang akan kedatangan seseorang. Bentuk salam yang digunakan biasanya mencerminkan hubungan individu. Misalnya kalau dua orang yang bersaudara berjumpa salam yang diberikan mungkin berpelukan dan bukan berjabat (Muhammad, 2009: 148).

(4) Tanda ikatan

Gerakan isyarat juga dapat menunjukkan ikatan atau hubungan satu sama lain. Misalnya orang berjalan bergandengan, berpegangan tangan, minum dari gelas

yang satu, duduk dan berjalan dekat-dekat secara fisik dan selalu berbagi objek apa saja, ini menunjukkan kepada orang lain bahwa mereka mempunyai ikatan tertentu.

(5) Tanda isolasi

Tanda isyarat yang lain seperti menyilangkan tangan dan kaki, melalui mana kita menyembunyikan atau menahan bagian badan dari pandangan. Tanda ini dinamakan tanda isolasi. Isyarat isolasi mungkin merupakan pesan yang disengaja, walaupun seringkali tidak bertujuan. Isyarat yang lain termasuk menopang dagu, menopang pipi, menyentuh mulut dan gerakan ini sebagai pertanda tidak aman atau merasa cemas, meskipun orang tidak menyadari perasaan itu (Muhammad, 2009: 149).

d) Sentuhan

Sentuhan mempunyai aspek yang kritis dalam berkomunikasi. Sentuhan juga memainkan peranan yang penting dalam memberikan dorongan, pernyataan kehalusan budi, sokongan emosional dan bahkan lebih mempunyai kekuasaan daripada kata-kata. Misalnya, bila seorang teman baru saja menerima berita buruk, suatu tepukan di bahu teman tersebut dapat lebih menyenangkan hatinya daripada

kata-kata yang diucapkan sebagai tanda memahami keadaannya.

Banyak macam sentuhan yang cocok dengan berbagai situasi dan tergantung kepada individu dan hubungan mereka satu dengan yang lainnya. Misalnya pada saat rapat bisnis, peserta yang mula bertemu mungkin berjabat tangan satu sama lain, tetapi bentuk sentuhan yang lain jarang sekali dipergunakan. Lain halnya dengan saat pesta, yang ramai sentuhan adalah hal yang umum. Dua orang teman mungkin berpelukan atau berciuman pada waktu berjumpa, berpegangan satu sama lain waktu menari dan duduk dekat-dekat atau bergandengan (Muhammad, 2009: 149).

Sentuhan dapat mengkomunikasikan banyak pesan diantaranya menunjukkan rasa sosial dan sopan seperti bersalaman dengan orang yang baru dikenal, menyampaikan pesan persaudaraan dan kehangatan seperti menepuk bahu teman, memperlihatkan keintiman dan kasih sayang yang dinyatakan dengan pelukan dan bergandengan tangan. Walaupun sentuhan ini dapat mengkomunikasikan bermacam-macam pesan tetapi mungkin menimbulkan kesalahan dalam menginterpretasikannya karena adanya faktor-faktor yang menentukan seperti suku bangsa, status, dan kebudayaan dari orang yang menyampaikan pesan.

Bentuk sentuhan yang sama mungkin mempunyai arti yang berbeda bagi kelompok bangsa lain (Muhammad, 2009: 150).

e) Sikap tubuh

Sikap tubuh juga merupakan satu tanda non verbal dalam komunikasi. Sikap tubuh memberikan informasi tentang sikap, status, emosi dan kehangatan. Pesan yang disampaikan dengan sikap tubuh sebenarnya tidak dapat diamati, tetapi menurut ahli psikologi sikap tubuh merupakan kunci perasaan rileks dan tegang. Orang yang mempunyai status lebih rendah umumnya lebih kaku, kelihatan agak tegang dibandingkan dengan orang yang statusnya lebih tinggi yang kelihatannya lebih rileks. Situasi yang seperti ini sering terjadi dalam organisasi pada waktu atasan berkomunikasi dengan bawahannya (Muhammad, 2009: 150).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramland (1981) yang dikutip oleh Muhammad (2009: 151), menunjukkan bahwa bila atasan dan bawahan berkomunikasi tatap muka, hakikat hubungan yang tidak sama akan kelihatan dari tanda-tanda non verbalnya yang diperlihatkan dalam cara-cara berkomunikasi. Misalnya orang yang mempunyai status lebih tinggi akan kelihatan lebih rileks dan kurang perhatian daripada karyawan yang lebih rendah statusnya. Pimpinan

akan cenderung tidak menghadapkan pandangannya kepada bawahannya dan malah juga sering dilihat sambil mengerjakan pekerjaannya dan pimpinan mendengarkan pesan yang disampaikan bawahannya (Muhammad, 2009: 151).

3) Penggunaan Ruang atau Jarak

Penggunaan ruang atau jarak memainkan peranan tertentu dalam komunikasi manusia. Pembagian jarak tersebut adalah sebagai berikut (Muhammad, 2009: 152):

- a) Jarak yang menunjukkan keintiman.
- b) Jarak pribadi atau personal.
- c) Jarak sosial.
- d) Jarak umum.

4) Penggunaan Waktu

Perlakuan terhadap waktu juga memperlihatkan fungsi status. Makin lebih tinggi status seseorang makin memungkinkan untuk menyalahgunakan waktu sementara yang lainnya diharapkan datang tepat menurut jadwal. Orang yang mempunyai status yang lebih tinggi bertindak mengontrol waktu yang lainnya dengan berbagai cara. Atasan seringkali mengirim pesan bahwa waktunya adalah lebih penting dari waktu bawahannya (Muhammad, 2009: 155).

F. Kerangka Konsep

Komunikasi kelompok dapat diartikan sebagai sekumpulan orang yang mempunyai tujuan yang sama, yang berinteraksi satu sama lain untuk mencapai tujuan bersama, mengenal satu sama lainnya, dan memandang mereka menjadi salah satu bagian dari kelompok tersebut (Fajar, 2009: 65). Komunikasi kelompok disini adalah komunikasi secara tatap muka seperti komunikasi yang terjadi dalam rapat, upacara bendera (Effendy, 1990: 126). Pesan atau informasi yang disampaikan juga menyangkut kepentingan seluruh anggota kelompok, bukan bersifat pribadi. Kelompok formal adalah kelompok yang ditetapkan berdasarkan struktur organisasi dengan penugasan kerja yang sudah ditentukan. (Umam, 2010: 96). Setiap kegiatan komunikasi yang berjalan efektif akan mampu mendorong prestasi kerja yang lebih baik dan menimbulkan kepuasan kerja (Muchlas, 2008: 272). Komunikasi melayani empat macam fungsi besar dalam kelompok atau organisasi, yaitu fungsi kontrol, motivasi, ekspresi emosi, dan informasi. Komunikasi berfungsi untuk mengontrol perilaku organisasi dalam berbagai cara (Muchlas, 2008: 274).

Dinamika kelompok dapat didefinisikan sebagai interaksi antara kebutuhan-kebutuhan perorangan, tujuan dan peranan kelompok, norma-norma dan konflik dalam berfungsinya kelompok (Pace & Faules, 2010: 318). Dinamika kelompok mengutamakan adanya interaksi dan pertukaran pengaruh di antara sesama anggota kelompok dalam situasi sosial. Secara normatif, dinamika kelompok menggambarkan bagaimana sebuah kelompok itu sebaiknya diorganisasikan dan dijalankan. Dinamika kelompok mengutamakan

kepemimpinan yang demokratik, partisipasi anggota, dan kerja sama yang menyeluruh (Muchlas, 2008: 243).

Komunikasi karyawan dalam rapat adalah proses interaksi komunikasi kelompok dalam suatu pertemuan yang dilakukan oleh organisasi untuk saling bertukar pesan dalam mencapai tujuan organisasi. Pesan ini biasanya berhubungan dengan tugas-tugas seperti koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik dan saling memberikan informasi. Bentuk komunikasi dalam komunikasi karyawan dalam rapat dapat ditinjau dari segi kemasannya yang terdiri dari komunikasi verbal dan komunikasi non verbal.

Komunikasi verbal dalam rapat dilakukan melalui komunikasi secara lisan. Komunikasi verbal adalah komunikasi yang menggunakan simbol-simbol atau kata-kata baik yang dinyatakan secara lisan maupun secara tertulis (Muhammad, 2009: 95). Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana seorang pembicara berinteraksi secara lisan dengan pendengar untuk mempengaruhi tingkah laku penerima (Muhammad, 2009: 96). Proses penyampaian informasi secara lisan inilah yang dinamakan berbicara.

Kualitas proses komunikasi lisan tersebut sering ditentukan oleh intonasi suara dan ekspresi raut muka serta gerakan-gerakan tubuh. Kode verbal dalam pemakaiannya menggunakan bahasa. Bahasa dapat didefinisikan seperangkat kata yang telah disusun secara terstruktur sehingga menjadi himpunan kalimat yang mengandung arti. Bahasa mempunyai banyak fungsi, namun sekurang-kurangnya ada tiga fungsi yang erat hubungannya dalam menciptakan komunikasi yang efektif yaitu (Cangara, 1998: 104):

- 1) Untuk mempelajari tentang dunia sekeliling kita.
- 2) Untuk membina hubungan yang baik di antara sesama manusia.
- 3) Untuk menciptakan ikatan-ikatan dalam kehidupan manusia.

Komunikasi yang menggunakan kata-kata secara lisan dengan secara sadar dilakukan oleh manusia untuk berhubungan dengan manusia lain. Dasar komunikasi verbal adalah interaksi antara manusia dan menjadi salah satu cara bagi manusia berkomunikasi secara lisan atau bertatap muka dengan manusia lain sebagai sarana utama menyatukan pikiran, perasaan dan maksudnya (Fajar, 2009: 110).

Sementara itu, komunikasi non verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan dengan tidak menggunakan kata-kata seperti komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian di sekeliling situasi komunikasi yang tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskannya. Melalui komunikasi non verbal orang dapat mengekspresikan perasaannya dengan ekspresi wajah dan kecepatan berbicara (Muhammad, 2009: 130). Komunikasi non verbal diantaranya adalah yang berhubungan dengan suara manusia atau vokalik, gerakan badan, sikap badan, penggunaan ruang atau jarak dan penggunaan waktu (Muhammad, 2009: 138).

Komunikasi non verbal yang dikenal sebagai “bahasa isyarat” didefinisikan sebagai respons manusia tanpa kata seperti penampilan, ekspresi wajah dan karakteristik lingkungan yang dipersepsikan, dimana melalui

lingkungan ini pesan-pesan yang ditransmisikan secara verbal dan non verbal. Komunikasi non verbal mempunyai banyak bentuk, tetapi yang paling penting dan banyak dikenal adalah bahasa tubuh (*body language*). Komunikasi non verbal cenderung lebih jujur dan akurat daripada kata-kata yang diucapkan (Muchlas, 2008: 291).

Gerakan-gerakan tubuh membawakan arti dan pesan. Gerakan-gerakan tersebut meliputi berbagai hal yang dilakukan orang-orang terhadap matanya, tungkainya, tangannya, dan posturnya. Kunci bahasa tubuh adalah apa yang dilakukan seseorang terhadap tungkainya, terutama di kala orang tersebut sedang mengalami ketegangan mental atau kecemasan. Yang bersangkutan boleh saja mengaku rileks, tetapi nyatanya dia menyilangkan kakinya begitu ketat, dimana kaki yang disilangkan itu kelihatan kaku (Muchlas 2008: 286-287). Orang-orang Amerika, Eropa Utara, dan Australia lebih leluasa mengubah postur tubuh mereka, tanpa khawatir dianggap angkuh. Di Amerika, dapat duduk dengan badan sepenuhnya menyandar ke kursi, bersilang kaki, bahkan dengan kedua kaki berselonjor di atas kursi lain atau meja ketika sejawat atau atasan memasuki ruangan. Postur tubuh menandakan bahwa sedang santai dan informal (Mulyana, 2007: 366).

Komunikasi verbal dan non verbal dalam rapat akan digunakan secara bersamaan sebab komunikasi lisan terkadang memerlukan unsur gerakan tubuh, sikap tubuh, ekspresi muka, kedekatan jarak, atau sentuhan untuk membuat proses komunikasi dalam rapat berjalan optimal. Hal ini berkaitan dengan hubungan antara komunikasi verbal dan non verbal dimana fungsi

komunikasi non verbal adalah sebagai bentuk pengulangan, pelengkap, pengganti, serta dapat memberikan penekanan bagi komunikasi verbal (Muhammad, 2009: 132).

Komunikasi non verbal dapat dilihat dari vokalik. Vokalik adalah tingkah laku non verbal yang berupa suara, tetapi tidak berupa kata-kata. Dapat juga dikatakan tanda-tanda yang diciptakan dalam proses mengucapkan pesan, selain dari kata-kata itu sendiri. Perasaan marah, heran, jemu, gembira, tidak sabar, gairah, sedih, sayang dan lain-lain dapat ditampakan hanya dengan mengubah kualitas suara (Hunsaker, 1986: 61). Bentuk komunikasi non verbal lainnya dapat ditunjukkan melalui bahasa badan. Kategori bahasa badan ini adalah ekspresi muka, pandangan mata, gerakan isyarat dengan menggunakan tangan, bahu, kepala dan kaki, sentuhan dan sikap badan.

Ekspresi muka dapat merupakan sumber informasi yang menggambarkan keadaan emosional seseorang seperti perasaan takut, marah, sedih, gembira dan minat (Muhammad, 2009: 142):

1. Minat dan kegembiraan, ekspresi muka yang kelihatan alis mata turun, mata mengikuti memandang dan mendengar.
2. Kesukaan atau suka, ekspresi tersenyum, bibir dilemparkan keluar dengan senyuman.
3. Terkejut atau merasa ngeri, alis mata naik, mata terkedip.
4. Susah dan sedih, ekspresi menangis, alis mata melengkung, mulut turun, pedih, terisak-isak.

Minat seseorang antara lain dapat diketahui berdasarkan pembesaran manik mata (*pupil dilation*). Semakin besar minat atau rasa suka seseorang pada suatu objek, semakin besarlah manik matanya (Mulyana, 2007: 377).

Kontak mata dalam berkomunikasi manusia sangat penting, berikut ini dapat dibedakan mengenai macam pandangan mata (Muhammad, 2009: 144):

1. Saling memandang, istilah ini menunjukkan bahwa dua orang individu saling menerima pandangan mata yang lain.
2. Memandang sepihak, menjelaskan keadaan dimana seseorang melihat yang lain tetapi tingkah laku ini tidak diterima oleh orang tersebut.
3. Menghindarkan pandangan, tingkah laku ini menunjukkan aktivitas seseorang menghindari secara aktif pandangan mata orang lain.

Bahasa badan lainnya adalah gestur atau gerakan isyarat. Gerakan isyarat adalah gerakan badan, kepala, tangan dan kaki yang dimaksud menyampaikan pesan tertentu. Gerakan isyarat mempunyai peranan penting dalam komunikasi karena dapat merupakan pengganti dan pelengkap bahasa verbal. Sentuhan dapat mengkomunikasikan banyak pesan diantaranya menunjukkan rasa sosial dan sopan seperti bersalaman dengan orang yang baru dikenal, menyampaikan pesan persaudaraan dan kehangatan seperti menepuk bahu teman, memperlihatkan keintiman dan kasih sayang yang dinyatakan dengan pelukan dan bergandengan tangan. Sikap tubuh juga merupakan satu tanda non verbal dalam komunikasi. Sikap tubuh memberikan informasi tentang sikap, status, emosi dan kehangatan (Muhammad, 2009: 149).

Penggunaan ruangan atau jarak memainkan peranan tertentu dalam komunikasi manusia. Pembagian jarak tersebut adalah sebagai berikut (Muhammad, 2009: 152):

1. Jarak yang menunjukkan keintiman.
2. Jarak pribadi atau personal.
3. Jarak sosial.
4. Jarak umum.

Perlakuan terhadap waktu juga memperlihatkan fungsi status. Makin lebih tinggi status seseorang makin memungkinkan untuk menyalahgunakan waktu sementara yang lainnya diharapkan datang tepat menurut jadwal. Orang yang mempunyai status yang lebih tinggi bertindak mengontrol waktu yang lainnya dengan berbagai cara. Atasan seringkali mengirim pesan bahwa waktunya adalah lebih penting dari waktu bawahannya (Muhammad, 2009: 155).

G. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor (Moleong, 2007: 4) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan diarahkan pada latar yang utuh, sehingga tidak mengisolasi individu atau

organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu kesatuan.

2. Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan penelitian yang dilakukan secara intensif terinci dan mendalam terhadap suatu organisasi, lembaga atau gejala tertentu. Ditinjau dari wilayahnya maka penelitian studi kasus hanya meliputi daerah atau subjek yang sangat sempit, tetapi ditinjau dari sifat penelitiannya penelitian studi kasus lebih mendalam (Arikunto, 2002: 120).

3. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi dalam penelitian ini adalah di Nasmoco Janti Yogyakarta yang terletak di Jalan Ringroad Timur No. 58A Banguntapan, Bantul, Yogyakarta. Waktu penelitian ini adalah pada bulan Desember 2013.

4. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah bentuk-bentuk komunikasi karyawan divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta pada rapat internal.

5. Sumber Data

Dalam penelitian ini menggunakan dua sumber data penelitian yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Primer

Data primer yaitu sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya dengan melakukan penelitian langsung di lapangan atau dengan kata lain sumber data primer adalah data langsung yang diperoleh dari objek. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui observasi dengan mengamati dan merekam aktivitas peserta rapat baik secara verbal maupun non verbal dengan menggunakan instrumen berupa alat perekam.

Peneliti melakukan observasi dengan cara melakukan pengamatan sesuai dengan pedoman observasi dalam rapat internal yang dilakukan oleh karyawan divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta. Pada observasi ini peneliti sebagai partisipan objektif, maksudnya adalah peneliti ikut terlibat langsung dengan mengikuti kegiatan pada saat rapat internal mingguan di divisi *marketing* dan mengamati bagaimana jalannya kegiatan rapat tersebut. Peneliti melakukan observasi pada tiga kali pelaksanaan rapat divisi *marketing* Nasmoco Janti Yogyakarta agar hasilnya objektif dan untuk mengetahui keanekaragaman bentuk komunikasi di waktu rapat yang berbeda.

Dalam observasi tersebut peneliti melakukan pengamatan secara verbal maupun non verbal. Penyusunan pedoman observasi ini didasarkan pada beberapa aspek yang diamati dari bentuk komunikasi

karyawan dalam rapat, secara verbal peneliti melakukan pengamatan mengenai:

- 1) Pembukaan pelaksanaan rapat.
- 2) Pengarahan kepada karyawan.
- 3) Pendapat yang disampaikan karyawan secara tertulis.
- 4) Pendapat yang disampaikan karyawan secara verbal.
- 5) Pemberian keputusan tentang hasil rapat.

Secara non verbal peneliti melakukan pengamatan mengenai:

- 1) Suara.
- 2) Ekspresi wajah.
- 3) Sikap badan.
- 4) Gerakan badan.
- 5) Penggunaan bahasa isyarat.

b. Data Sekunder

Data sekunder yaitu data pendukung penelitian yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi.

a. Wawancara

Wawancara merupakan percakapan yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara atau pihak yang mengajukan pertanyaan dan yang diwawancarai atau pihak yang menjawab pertanyaan, dan dilakukan dengan maksud tertentu (Moleong, 2007: 200). Maksud tertentu yang dimaksud dalam hal ini adalah

untuk mendapatkan data yang diperlukan peneliti untuk menjawab rumusan masalah penelitian dan untuk mengurangi subyektivitas dari peneliti yang terkait dengan topik penelitian. Teknik wawancara tersebut dalam hal ini dilakukan untuk memperoleh data langsung dari sumbernya, yaitu dari pihak-pihak yang terkait secara langsung yaitu karyawan divisi *marketing* di Nasmoco Janti Yogyakarta.

Penyusunan pedoman wawancara ini didasarkan pada beberapa aspek yang diamati dari bentuk komunikasi karyawan dalam rapat, yaitu :

- 1) Anggota yang mengikuti rapat.
- 2) Keterlibatan karyawan.
- 3) Topik rapat
- 4) Komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan.
- 5) Komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan karyawan.
- 6) Tanggapan karyawan ketika pemimpin memberikan informasi dan menjawab pertanyaan karyawan.
- 7) Sikap pemimpin dalam menanggapi pertanyaan karyawan
- 8) Sikap ragu ketika menyampaikan pertanyaan kepada pimpinan.
- 9) Hambatan yang terjadi dalam berkomunikasi dengan karyawan atau pimpinan.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, lengger, agenda dan sebagainya (Arikunto, 2006: 231). Dokumen dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) *Company profile* Nasmoco Janti Yogyakarta
- 2) Struktur Organisasi di Nasmoco Janti Yogyakarta.
- 3) Foto-foto pelaksanaan rapat internal mingguan divisi *marketing* di Nasmoco Janti Yogyakarta.

6. Teknik Analisis Data

a. Teknik analisis data observasi

Observasi atau pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan pancaindra mata sebagai alat bantu utamanya selain pancaindra lainnya seperti telinga, penciuman, mulut, dan kulit. Karena itu, observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan pancaindra lainnya. Metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan penginderaan (Bungin, 2007: 115).

Teknik analisis data yang digunakan berdasarkan keterlibatan *observer* adalah peneliti sebagai *observer as non participant*, yaitu *observer* tidak secara langsung atau tidak berpartisipasi dalam

aktivitas yang sedang dilakukan oleh *observee*, *observer* berlaku sebagai penonton dan dapat melakukan pengamatan dan pencatatan secara detail dan cermat terhadap segala aktivitas yang dilakukan *observee*.

Peneliti duduk dan merekam video proses saat berlangsungnya kegiatan rapat internal mingguan dengan menggunakan alat perekam. Peneliti merekam dengan posisi tempat duduk di bagian paling belakang di antara karyawan *marketing* yang lainnya sehingga hasil rekamannya kurang menyeluruh dan suara *supervisor* terdengar kecil karena posisi peneliti yang tidak strategis. Posisi peneliti yang tidak bisa mendapatkan izin untuk merekam kegiatan rapat internal mingguan dari arah depan karena dapat mengganggu fokus dan konsentrasi karyawan selama rapat.

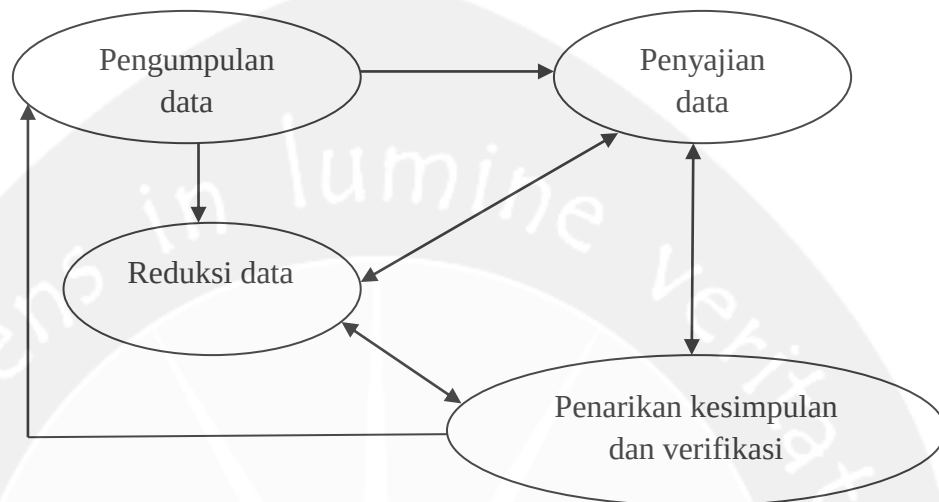
Peneliti mengelompokkan setiap hasil observasi berdasarkan topik rapat setiap minggunya. Setiap minggunya topik rapat berbeda-beda, peneliti mengelompokkan topik rapat pada minggu pertama mengenai target penjualan (*targeting*), pada minggu kedua mengenai pengadaan *event*, dan topik rapat pada minggu keempat (minggu terakhir) mengenai evaluasi akhir bulan. Pada minggu ketiga, peneliti tidak merekam kegiatan rapat melainkan hanya mengamati proses rapat internal tersebut karena topik rapat tersebut adalah *supervisor* mengingatkan lagi untuk mengejar target penjualan sebelum akhir

bulan dan mengingatkan jadwal *event* yang akan diselenggarakan oleh Nasmoco.

b. Teknik analisis data wawancara

Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis data deskriptif kualitatif. Melalui analisis data secara kualitatif, maka proses pengolahan data yang diperoleh yaitu berupa ucapan dan tulisan selanjutnya akan digambarkan dalam kata-kata atau kalimat dengan mengelompokkan atau mengklasifikasi semua data serta menghubungkan aspek-aspek yang berkaitan (Moleong, 2007: 288). Data-data yang sudah dikumpulkan selanjutnya akan dilakukan analisis terhadap hasil-hasil yang sudah diperoleh di lapangan. Penelitian ini menggunakan analisis data berdasarkan model analisa interaktif yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Analisis pada model ini terdiri dari empat komponen yang saling berinteraksi, yaitu: pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi. Proses siklusnya dapat dilihat pada gambar berikut (Sugiyono, 2007: 246):

Bagan 1.1
Analisis Data Interaktif Model Miles dan Hubberman



a. Pengumpulan data

Pengumpulan data dilakukan dengan jalan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data-data lapangan itu dicatat dalam catatan lapangan berbentuk deskriptif tentang apa yang dilihat, apa yang didengar, dan apa yang dialami atau dirasakan oleh subjek penelitian. Catatan deskriptif adalah catatan data alami, apa adanya dari lapangan tanpa adanya komentar atau tafsiran dari peneliti tentang fenomena yang dijumpai.

Dari catatan lapangan peneliti perlu membuat catatan reflektif. Catatan reflektif merupakan catatan dari peneliti sendiri yang berisi komentar, kesan, pendapat, dan penafsiran terhadap fenomena yang ditentukan berdasarkan fokus penelitian tentang bentuk-bentuk

komunikasi karyawan di divisi *marketing* pada proses rapat internal mingguan di Nasmoco Janti Yogyakarta.

b. Reduksi data

Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Reduksi data berlangsung secara terus-menerus selama penelitian berlangsung. Reduksi data merupakan bentuk analisis yang menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, membuang yang tidak diperlukan, dan mengorganisasikan data yang sesuai fokus permasalahan penelitian.

Selama proses pengumpulan data reduksi dilakukan melalui pemilihan pemusatan, penyederhanaan, abstraksi, dan transparasi data kasar yang diperoleh dengan menggunakan catatan tertulis di lapangan. Selanjutnya membuat ringkasan, mengkode, penelusuran tema-tema, membuat partisi dan menulis catatan kecil pada kejadian seketika yang dirasa penting.

c. Penyajian data

Penyajian data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah berbentuk teks naratif dari catatan lapangan. Penyajian data merupakan tahapan untuk memahami apa yang sedang terjadi dan apa yang harus dilakukan. Selanjutnya untuk dianalisis dan diambil tindakan yang dianggap perlu.

d. Penarikan kesimpulan dan verifikasi

Kegiatan menarik kesimpulan sebenarnya hanyalah sebagian dari satu kegiatan dari konfigurasi utuh. Penarikan kesimpulan berusaha mencari makna dari komponen-komponen yang disajikan dengan mencatat pola-pola, keteraturan, penjelasan, konfigurasi, hubungan sebab akibat dan proposisi dalam penelitian. Dalam melakukan verifikasi dan penarikan kesimpulan, kegiatan peninjauan kembali terhadap penyajian data dan catatan lapangan melalui diskusi dengan teman sejawat adalah hal yang penting.