

BAB II

LANDASAN TEORI

A. KOMUNIKASI

1. PENGERTIAN KOMUNIKASI

Mengapa kita berkomunikasi? Apa fungsi komunikasi bagi manusia? Pertanyaan ini begitu luas, bias dilihat dari berbagai sudut pandang, sehingga tidak mudah kita jawab. Para pakar selama ini begitu fasih membahas “Bagaimana berkomunikasi” dari pada “Mengapa kita berkomunikasi”. Dari perspektif agama, secara gampang kita bias menjawab bahwa tuhan lah yang mengajari kita berkomunikasi, dengan menggunakan akal dan kemampuan berbahasa yang dianugerahkannya kepada kita.¹

Komunikasi sangat penting bagi kehidupan manusia. Berkembangnya pengetahuan manusia dari hari ke hari karena komunikasi. Komunikasi juga membentuk sistem sosial yang saling membutuhkan satu sama lain, maka dari itu komunikasi dan masyarakat tidak dapat dipisahkan. Menurut Edward Sapir yang dikutip oleh Roudhonah dalam buku Ilmu Komunikasi bahwa ”Jaringan hubungan masyarakat itu melalui komunikasi, jikalau tidak ada komunikasi, maka tidak ada masyarakat.”²

¹ Poppy Ruliana, *Komunikasi Organisas*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), hal. 1.

² *Ibid*, hal. 13

Komunikasi adalah salah satu dari aktivitas manusia dan suatu topik yang amat sering diperbincangkan sehingga kata komunikasi sendiri memiliki arti beragam. Komunikasi memiliki variasi definisi dan rujukan yang tidak terhingga seperti, saling berbicara satu sama lain, televisi, penyebaran informasi, gaya rambut kita, kritik sastra, dan masih banyak lagi. Hal ini adalah salah satu permasalahan yang dihadapi oleh para akademisi terkait bidang keilmuan komunikasi.

Dapatkah kita secara layak menerapkan istilah sebuah kajian subjek ilmu atas suatu yang sangat beragam dan memiliki banyak manusia. Keragu-raguan dibalik pertanyaan seperti ini mungkin memunculkan pandangan bahwa komunikasi bukan merupakan subjek didalam pengertian akademik normal, namun sebuah bidang ilmu yang multidisipliner.³

Dalam garis besar dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah penyampaiaan informasi dan pengertian dari seseorang kepada orang lain. Komunikasi akan dapat berhasil baik apabilah sekiranya timbul saling pengertian, yaitu jika kedua belah pihak si pengirim dan si penerima informasi dapat memahami.⁴

Komunikasi jelas tidak dapat dipisahkan dengan kehidupan umat manusia, baik sebagai individu maupun sebagai anggota masyarakat. Ia diperlukan untuk mengatur tatakrma pergaulan antar manusia, sebab berkomunikasi dengan baik akan member pengaruh langsung pada struktur keseimbangan seseorang dalam bermasyarakat,

³ *Ibid.*, hal. 5

⁴ H.A.W Widjaja, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, (Jakarta: PT Bumi Aksara,2010), Cet, 1-6, hal. 8

apakah ia seorang dokter, dosen, manajer, pedagang, pramugari, pemuka agama, penyuluh lapangan, pramuniaga, dan lain sebagainya.⁵

Komunikasi dibedakan menjadi dua yaitu, komunikasi non-antar pribadi dan komunikasi antar pribadi. Miller dan Steinberg membedakan antar keduanya itu berdasarkan tingkatan analisis yang digunakan untuk melakukan prediksi guna mengetahui apakah komunikasi itu bersifat non-antar pribadi atau antar pribadi.⁶

1. UNSUR-UNSUR KOMUNIKASI

a. KOMUNIKATOR

Dalam proses komunikasi komunikator berperan penting karena mengerti atau tidaknya lawan bicara tergantung cara penyampaian komunikator. “Komunikator berfungsi sebagai *encoder*, yakni sebagai orang yang memformulasikan pesan yang kemudian menyampaikan kepada orang lain, orang yang menerima pesan ini adalah komunikan yang berfungsi sebagai *decoder*, yakni menerjemahkan lambang-lambang pesan konteks pengertiannya sendiri.”⁷

Persamaan makna dalam proses komunikasi sangat bergantung pada komunikator, maka dari itu terdapat syarat- syarat yang diperlukan oleh komunikator, diantaranya:

⁵ H.Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers,2011). Cet,1-12, hal. 3

⁶ Muhammad Budyatna, *Teori Komunikasi Antar pribadi*, (Jakarta: Kencana,2011) Cet, 1, hal. 2.

⁷ Effendy, *Kepemimpinan dan Komunikasi*, (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), Cet. Ke-11, hal,59

- 1) memiliki kredibilitas yang tinggi bagi komunikannya
- 2) kemampuan berkomunikasi
- 3) mempunyai pengetahuan yang luas
- 4) sikap memiliki daya tarik, dalam arti memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan sikap atau perubahan pengetahuan pada diri komunikan.⁸

b. PESAN

Adapun yang dimaksud pesan dalam proses komunikasi adalah suatu informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima. "Pesan ini dapat berupa verbal maupun non verbal. Pesan verbal dapat secara tertulis seperti: surat, buku, majalah, memo, sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio, dan sebagainya. Pesan non verbal dapat berupa isyarat, gerakan badan, ekspresi muka dan nada suara."⁹

Ada beberapa bentuk pesan, diantaranya:

- 1) *informatif*, yakni memberikan keterangan-keterangan dan kemudian komunikan dapat mengambil kesimpulan sendiri.
- 2) *persuasif*, yakni dengan bujukan untuk membangkitkan pengertian dan kesadaran seseorang bahwa apa yang kita sampaikan akan memberikan rupa pendapat atau sikap sehingga ada perubahan, namun perubahan ini adalah kehendak sendiri.

⁸ *Ibid.*, hal. 59

⁹ Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1995), hal. 17-18

- 3) *koersif*, yakni dengan menggunakan sanksi-sanksi. Bentuknya terkenal dengan agitasi, yakni dengan penekanan-penekanan yang menimbulkan tekanan batin di antara sesamanya dan pada kalangan publik.¹⁰

Ketiga bentuk pesan ini sering kali kita temukan dalam kehidupan sehari-hari, misalnya seorang guru dalam kegiatan belajar mengajar menggunakan komunikasi informatif, selain itu jika murid tidak mematuhi peraturan menggunakan komunikasi koersif.

c. MEDIA

Media yaitu sarana atau alat yang digunakan oleh komunikator untuk menyampaikan pesan atau informasi kepada komunikan atau sarana yang digunakan untuk memberikan *feedback* dari komunikan kepada komunikator. "Media sendiri merupakan bentuk jamak dari kata medium, yang artinya perantara, penyampai, atau penyalur."¹¹

d. PENERIMA

"Penerima adalah orang yang menjadi sasaran kegiatan komunikasi, penerima pesan biasa bertindak sebagai pribadi atau orang banyak."¹² Penerima tidak hanya pasif menerima informasi namun juga mengolahnya sehingga terdapat kesamaan

¹⁰H.A.W. Widjaya, *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), cet. Ke-3, hal. 14

¹¹ Endang Lestari dan Maliki, *Komunikasi Yang Efektif* : Bahan Ajar Diklat Prajabatan Golongan III, (Jakarta : Lembaga Administrasi Negara, 2003), cet. Ke-22, hal. 8

¹² YS. Gunadi, *Himpunan Istilah Komunikasi*, (Jakarta: Gramedia, 1998), hal. 71

makna, "Jika suatu pesan tidak diterima oleh penerima, akan menimbulkan berbagai macam masalah yang sering kali menuntut perubahan, apakah pada sumber, pesan atau saluran."¹³

Komunikasi yang efektif harus ditunjang dari komunikator dan komunikan. Komunikan harus mampu mendengarkan dan memahami pesan yang disampaikan. Begitu pula sebaliknya komunikator harus mampu menyampaikan pesan dengan baik.

e. EFEK

Pengaruh atau efek adalah perbedaan apa yang dipikirkan, dirasakan, dan dilakukan oleh penerima sebelum dan sesudah menerima pesan. "Pengaruh ini bisa terjadi pada pengetahuan, sikap dan tingkah laku seseorang. Oleh karena itu, pengaruh bisa juga diartikan perubahan atau penguatan keyakinan pada pengetahuan sikap dan tindakan seseorang sebagai akibat penerimaan pesan"¹⁴

Dampak yang ditimbulkan dapat diklasifikasikan menurut kadarnya, yaitu:

- 1) dampak kognitif, adalah yang timbul pada komunikan yang menyebabkan dia menjadi tahu atau meningkat intelektualitasnya.
- 2) Dampak afektif, lebih tinggi kadarnya daripada dampak komunikan tahu, tetapi tergerak hatinya, menimbulkan perasaan tertentu, misalnya perasaan iba, terharu, sedih, gembira, marah dan sebagainya.
- 3) Dampak behavioral (konatif), yang paling tinggi kadarnya, yakni dampak

¹³ Hafied Canara *Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), hal. 26

¹⁴ *Ibid.*, hal. 27

yang timbul pada komunikasi dalam bentuk perilaku, tindakan atau kegiatan.¹⁵

B. ORGANISASI

1. PENGERTIAN ORGANISASI

Ada bermacam-macam pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan organisasi, menurut Schien yang dikutip oleh Arni Muhamad dalam buku *Komunikasi Organisasi* mengatakan bahwa “organisasi adalah suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum untuk pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab.”¹⁶

Selanjutnya menurut Khocler yang dikutip oleh Onong Uchayana dalam buku *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek* mengatakan organisasi adalah “sistem hubungan yang berstruktur yang mengkoordinasi usaha suatu kelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.”¹⁷ Lain lagi dengan pendapat Wright yang dikutip Onong Uchayana, dia mengatakan bahwa “organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktifitas yang di koordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama.”¹⁸

Dari ketiga penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi merupakan usaha yang dilakukan oleh dua orang atau lebih yang memiliki tujuan dan terbagi

¹⁵ *Ibid.*, hal. 7

¹⁶ Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : PT. Budi Aksara, 2007), Cet. Ke-8, hal. 23

¹⁷ Onong Uchayana, *Ilmu Komunikasi teori dan Praktek*, (Bandung : PT. Remaja Roakarya, 2002). Cet. Ke-6, hal. 7

¹⁸ *Ibid.*, hal. 7

dalam sistem kepangkatan yang harus dipertanggung jawabkan. Organisasi juga merupakan suatu sistem yang di dalamnya terdapat komponen- komponen yang saling terikat satu sama lain, dalam sistem tersebut butuh koordinasi untuk mencapai tujuan bersama. Koordinasi tersebut penting agar masing-masing bagian dari organisasi bekerja menurut semestinya dan tidak mengganggu bagian lainnya, Misalnya dalam perusahaan, manajer harus mengkoordinasikan kegiatan karyawan-karyawannya sehingga pekerjaan masing- masing berjalan lancar.

2. CIRI-CIRI ORGANISASI

Tiap organisasi di samping mempunyai elemen yang umum juga mempunyai karakteristik yang umum, yaitu :

- a. Dinamis, yaitu terbuka terus menerus mengalami perubahan
- b. Memerlukan Informasi
- c. Mempunyai Tujuan
- d. Terstruktur¹⁹

Organisasi memang harus bersifat dinamis, pujian dan kritikan harus ditanggapi dengan bijak untuk kemajuan organisasi. Untuk mempermudah dalam koordinasi dibutuhkan struktur organisasi agar ada pembagian kerja yang jelas sehingga roda organisasi dapat berputar.

3. UNSUR-UNSUR ORGANISASI

Organisasi sangat bervariasi ada yang sangat sederhana ada juga yang sangat

¹⁹ Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : PT. Budi Aksara, 2007), Cet, Ke-8

kompleks. Maka untuk membantu kita memahami organisasi tersebut perhatikanlah model berikut yang menggambarkan elemen dasar dari organisasi dan saling keterkaitan satu elemen dengan elemen lainnya.

a. Struktur Sosial

Struktur sosial adalah pola atau aspek hubungan yang ada antara partisipan di dalam suatu organisasi.

b. Partisipan

Partisipan adalah individu-individu yang memberikan kontribusi kepada organisasi.

c. Tujuan

Konsep tujuan organisasi adalah yang paling penting dan kontroversial dalam mempelajari organisasi.

d. Teknologi

Yang dimaksud dengan teknologi adalah penggunaan mesin-mesin atau perlengkapan mesin juga pengetahuan teknik dan keterampilan partisipan.

e. Lingkungan

Sebagai organisasi berada pada keadaan fisik tertentu, teknologi, kebudayaan dan lingkungan sosial, terhadap mana organisasi tersebut harus menyesuaikan diri. Semua tergantung pada lingkungan yang lebih besar untuk dapat untuk hidup, tetapi pekerjaan sekarang menitikberatkan kepada

lingkungan hidup.²⁰

4. FUNGSI ORGANISASI

Dalam mencapai maksud dan tujuan organisasi, ada 4 (empat) fungsi organisasi yang sangat perlu diperhatikan berkaitan dengan manajemen organisasi, yakni:

- a. *Planning* (perencanaan)
- b. *Organizing* (pengaturan)
- c. *Accounting* (pelaporan)
- d. *Controlling* (pengawasan).²¹

Organisasi membutuhkan perencanaan yang matang dalam menjalankan kegiatannya. Perencanaan dapat dimusyawarahkan oleh seluruh anggota organisasi. Untuk mewujudkan perencanaan dibutuhkan pengaturan *job desk* masing-masing anggota untuk mempermudah jalannya organisasi. Pelaporan dan pengawasan adalah fungsi penunjang agar tujuan organisasi dapat tercapai.

C. KOMUNIKASI ORGANISASI

1. Pengertian komunikasi organisasi

a. Komunikasi Organisasi

Dalam buku Komunikasi Organisasi karya R. Wayne Pace dan Don F. Faules menjabarkan bahwa definisi komunikasi organisasi dapat dilihat dari dua sudut pandang yaitu definisi subjektif dan definisi objektif. Keduanya memiliki ciri khas

²⁰ Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi*, (Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2007), Cet. Ke- 8, hal. 23

²¹ Lppsm, "Fungsi Organisasi" Artikel diakses pada tanggal 1 Januari 2018 dari www.lppsm.co.cc

masing-masing.

Komunikasi organisasi dalam prespektif subjektif adalah „perilaku pengorganisasian“ yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi makna atas apa yang terjadi. Pada prespektif ini yang ditekankan adalah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi. Sedangkan dalam definisi objektif adalah kegiatan penangan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasi. Pada prespektif ini yang lebih ditekankan adalah pada komunikasi sebagai suatu alat yang memungkinkan orang beradaptasi dengan lingkungan mereka.²²

Jika R wayne memandang komunikasi organisasi dalam dua prespektif, lain halnya dengan Redding dan Sanborn yang dikutip oleh Arni Muhammad dalam buku Komunikasi Organisasi, menurut mereka “komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dengan bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward, komunikasi upward, dan lain-lain.”²³

Hampir sama dengan Redding dan Sanborn, Joseph Devito yang dikutip oleh Soleh Soemirat, dkk dalam buku Komunikasi Organisasional menyatakan bahwa “komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan baik dalam

²² R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung,: Rosdakarya, 2006), hal. 33

²³*Op.cit.*, hal. 67

organisasi di dalam kelompok formal maupun informal organisasi”.²⁴

Dari ketiga pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah suatu proses komunikasi di dalam organisasi formal maupun informal dalam bentuk komunikasi yang kompleks, komunikasi tersebut dapat menimbulkan pengertian yang sama sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi tersebut.

b. Aliran Informasi Dalam Organisasi

Informasi tidak bergerak dengan sendirinya, kenyataanya informasi dialirkan oleh komunikator kepada komunikan. Dalam penyampaian informasi tersebut merupakan tantangan besar karena mungkin saja terjadi distorsi di tengah jalan. Dalam suatu organisasi dalam bentuk perusahaan, aliran komunikasi yang digunakan menentukan informasi tersebut tepat sasaran dan dapat dipahami secara “sama” oleh semua pihak.

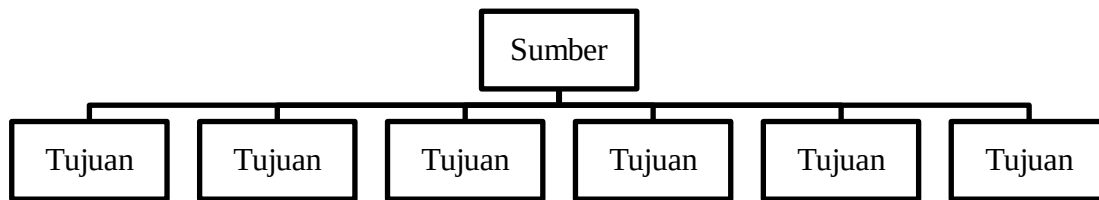
Menurut Guetzzkow yang dikutip oleh R. Wayne Pace dan Don F. Faules dalam buku *Komunikasi Organisasi* menyatakan bahwa “aliran informasi dalam suatu organisasi dapat terjadi dengan tiga cara: serentak, berurutan, atau kombinasi dari kedua cara ini.”²⁵

Berikut di bawah ini gambar penyebaran pesan serentak.²⁶

²⁴ Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional*, (Jakarta, Universitas Terbuka, 2000), Modul Kuliah, hal. 13

²⁵ R. Wayne Pace dan Don F. Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung: Rosdakarya, 2006), hal. 171

²⁶ *Ibid.*, hal. 172

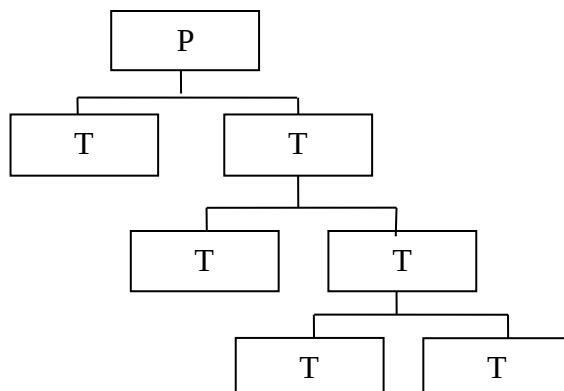


Gambar 1 penyebaran pesan secara serentak

a. Penyebaran Pesan Secara Berurutan

Dalam buku Komunikasi Organisasi karya Abdullah Masmuh menjelaskan bahwa penyebaran pesan secara berurutan disampaikan secara bertahap. Bertahap disini maksudnya adalah sesuai dengan struktur organisasi dalam perusahaan. Aliran informasi ini memperlambat laju informasi yang akan disampaikan pada semua pihak yang berada di dalam perusahaan tersebut. Maka individu cenderung menyadari adanya informasi pada waktu yang berlainan. Karena adanya perbedaan dalam menyadari informasi tersebut, mungkin timbul masalah dalam koordinasi.

Dibawah ini gambar penyebaran pesan secara berurutan:²⁷



Ket: P = Pesan, T= Tujuan

²⁷ *Ibid.*, hal. 173

Gambar 2 Penyebaran pesan secara berurutan

5. Arus Informasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam suatu perusahaan adalah unsur terpenting. Karena dalam komunikasi ada interaksi sosial yang ditandai adanya pertukaran makna untuk menyatukan perilaku atau tindakan setiap individu.

Dengan adanya komunikasi maka akan memudahkan pimpinan dalam menyampaikan informasi kepada karyawan guna mencapai tujuan utama perusahaan. Selain itu juga akan memudahkan karyawan dalam menyampaikan gagasan atau bahkan keluhan kepada pimpinan. Hal ini penting juga untuk dapat meningkatkan loyalitas dan totalitas mereka dalam bekerja, jika keluhan dan gagasan mereka ditanggapi dengan bijak.

Dalam berkomunikasi terdapat arus informasi yang perlu diperhatikan, untuk itu akan dibahas berdasarkan tempat dimana khalayak sasaran berada, yaitu komunikasi internal, komunikasi diagonal, komunikasi eksternal.

Komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan. Dalam penerapan komunikasi beragam karena sesuai dengan struktur organisasi. Komunikasi dalam organisasi bisa terjadi diantara orang yang memiliki level kepangkatan yang sama, diantara pimpinan dan bawahan, dan lain- lain.²⁸

Berdasarkan alur komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, maka komunikasi internal terbagi menjadi 4 (empat) jalur yaitu vertical, horizontal,

²⁸Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional*, (Jakarta, Universitas Terbuka, 2000), Modul Kuliah, hal. 212

diagonal, dan grapevine.

a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertikal adalah arah arus komunikasi yang terjadi dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*). Pada *downward communication*, pimpinan menyampaikan pesan kepada bawahan. Alur ini memiliki fungsi sebagai berikut:

- 1) Pemberian atau penyampaian intruksi kerja, bentuknya perintah, arahan, penerangan, manual kerja, uraian tugas.
- 2) Penjelasan dari pimpinan mengenai mengapa suatu tugas perlu dilaksanakan. Hal ini ditunjukkan agar pekerja mengetahui bagaimana tugas-tugas berkaitan dengan tugas dan posisi yang lain di organisasi dan mengapa mereka mengerjakan tugas tersebut.
- 3) Penyampaian informasi mengenai peraturan-peraturan yang berlaku seperti bagaimana waktu kerja, cara pengaturan gaji, asuransi kesehatan, dan lain-lain.
- 4) Penyampaian informasi mengenai bagaimana penampilan pekerja, baik itu penampilan fisik maupun penampilan kemampuan menjalankan pekerjaan dan memperlihatkan daya tahan dalam keberhasilan kerja.
- 5) Pemberian informasi bagaimana mengembangkan misi perusahaan.²⁹
- 6) Selain di atas, komunikasi juga mengalir dari bawahan ke atasan atau *upward communication*.

²⁹ *Ibid.*, hal. 2.14

Metode yang digunakan dalam penyampaian informasi bisa dengan lisan, tulisan, gambar, skema, atau kombinasi diantara semuanya. *Metode upward communication* memiliki beberapa fungsi, yaitu:

- 1) Penyampaian informasi mengenai pekerjaan yang sudah dan yang belum selesai dilaksanakan.
- 2) Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
- 3) Membantu pemimpin dalam pengambilan keputusan.³⁰

b. Komunikasi horizontal

Komunikasi horizontal yaitu arus informasi yang terjadi secara mendatar atau sejajar di antara para pekerja dalam satu unit. Menurut soleh Soemirat dan Elvinaro Ardianto dalam buku *Komunikasi Organisasional*, tujuan dari arus informasi ini antara lain:

- 1) Mengkoordinasikan pengerjaan tugas
- 2) Bertukar informasi dalam rencana dan kegiatan
- 3) Mengatasi masalah
- 4) Mendapatkan pemahaman bersama
- 5) Memusyawarahkan, negosiasi, dan menengahi perbedaan
- 6) Membangun dukungan interpersonal.³¹

Dalam penerapan jalur komunikasi horizontal banyak metode yang digunakan para karyawan, misalnya percakapan pada saat istirahat, percakapan melalui telepon,

³⁰*Ibid.*, hal. 215

³¹ *Ibid.*, hal. 220

menggunakan memo, dengan diadakanya rapat diantara para karyawan yang sejajar kedudukannya, dan lain-lain.

c. Komunikasi diagonal

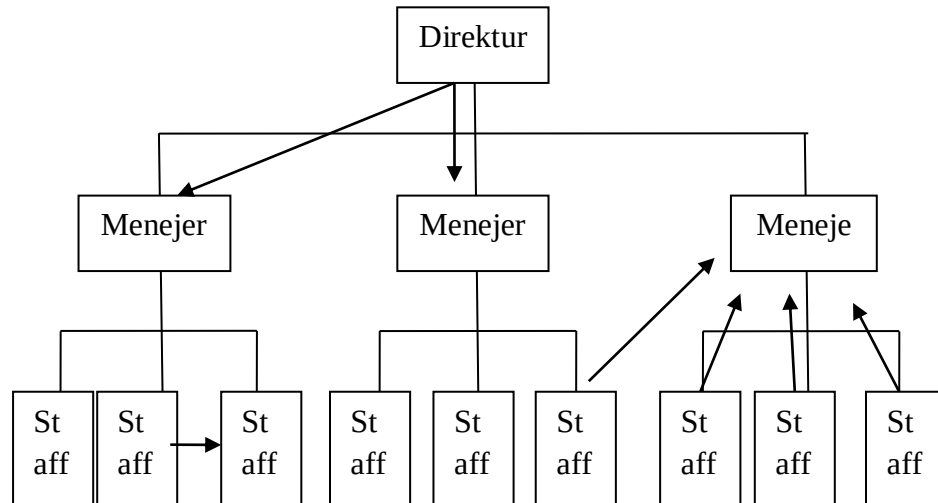
Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang terjadi di dalam sebuah organisasi diantara seseorang dengan orang lain yang satu sama lain berbeda dalam kedudukanya dan bagian. Dalam komunikasi ini tidak ada perintah maupun pertanggung jawaban, biasanya hanya menyampaikan ide.

Komunikasi diagonal diperlukan khususya bagi para pekerja pada level bawah guna menghemat waktu. Dalam penggunaan alur ini diperlukan dua syarat yakni:

- 1) Setiap pekerja melakukan komunikasi secara diagonal harus memperoleh izin dari atasanya langsung.
- 2) Setiap pekerja yang melakukan komunikasi diagonal harus menginformasikan hasil yang dicapai kepada atasan langsung.³²

³² *Ibid.*, hal . 217

3) Berikut gambar mengenai contoh jenis alur komunikasi formal³³



Gambar 3. Alur komunikasi formal

d. Grapvine

“Grapvine adalah perkataan Inggris untuk tanaman anggur dan karena tanaman ini menjalar tanpa arah dan bentuk tertentu, kadang-kadang seperti spiral dan lingkaran yang kait mengait maka perkataan inilah yang dipilih untuk sistem komunikasi informal.”³⁴ “Grapevine biasanya disebut juga sebagai rumors.”³⁵

Komunikasi ini bebas hambatan karena berlangsung dari mulut ke mulut, selain itu informasi yang disampaikan sering kali tidak lengkap yang memungkinkan

³³*Ibid.*, hal . 213

³⁴ Phil. Astrid S. Susanto, *Komunikasi Dalam Teori Dan Praktek*, (Jakarta, Binacipta, 1986), Cet.Ke-4, hal. 89

³⁵*Op.Cit.*, Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional*, hal. 220

disalah artikan, namun begitu umumnya 75% sampai 90% pesan *grapevine* akurat yang berkaitan dengan situasi tempat kerja.

e. Komunikasi Eksternal

“Komunikasi eksternal ialah komunikasi antara orang-orang yang berada di dalam dengan khalayak di luar organisasi.”³⁶ Adapun tujuan utama dilaksanakan komunikasi eksternal oleh sebuah organisasi adalah:

- 1) Untuk membina dan memelihara hubungan yang baik
- 2) Untuk menciptakan opini publik yang menguntungkan
- 3) Untuk memelihara dan menjaga citra organisasi agar tetap positif.³⁷

6. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan sangat menentukan kinerja karyawan, maka dari itu pemimpin harus jeli dalam menangkap situasi dan kondisi iklim komunikasi di perusahaan tersebut. “Istilah „Iklim“ disini merupakan kiasan (Metafora). Kiasan adalah bentuk ucapan yang didalamnya suatu istilah atau frase jelas artinya dalam situasi yang berbeda yang bertujuan menyatakan suatu kemiripan.”³⁸ Contohnya: tempat ini di rumah sendiri, nyaman, suasana

³⁶ *Ibid.*, hal. 221

³⁷ *Ibi.d.*, hal. 221

³⁸ R. Wayne Pace & Don F.Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), Cet. Ke-4, hal. 146

kekeluargaan, meskipun perbandingan figuratif, perbandingan tersebut memberi informasi mengenai ini, struktur, dan arti situasi baru tersebut.

Frase “iklim komunikasi organisasi” menggambarkan suatu kiasan bagi iklim fisik. Sama seperti iklim anda membentuk iklim fisik untuk suatu kawasan, cara orang berkreasi terhadap suatu aspek organisasi menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim fisik terdiri dari kondisi- kondisi cuaca umum mengenai suatu wilayah.³⁹

Dalam menelaah iklim komunikasi organisasi, kita harus memilah terlebih dahulu apa itu iklim komunikasi dan iklim organisasi. Kedua bentuk iklim tersebut saling mempengaruhi satu sama lain. Untuk pertama-tama akan dibahas terlebih dahulu iklim komunikasi.

a. Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respon terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal dan kesempatan bagi pertumbuhan dan organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan-pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi.⁴⁰

Dari pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi berhubungan dengan persepsi-persepsi anggota perusahaan terhadap informasi dan peristiwa yang terjadi. Dengan begitu jika komunikasi berjalan positif diantara

³⁹*Ibid.*, hal. 147

⁴⁰*Ibid.*, hal. 147

anggota, maka akan timbul suasana kerja yang penuh dengan persaudaraan, para anggota perusahaan berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah, dengan anggota lain. Hal ini dengan sendirinya dapat meningkatkan kinerja mereka. Sedangkan iklim komunikasi yang negative dapat menyebabkan saling curiga dan tertutup antar karyawan.

b. Iklim Organisasi

Kreeps (1986), dalam Curtis (1992) yang dikutip oleh Soleh Soemirat, Elvinaro Ardianto dan Yenny Ratna Suminar dalam buku *Komunikasi Organisasional* menyatakan bahwa:

Iklim organisasi adalah „sifat emosional intern organisasi“ yang didasarkan pada bagaimana senangnya para anggota organisasi terhadap satu sama lain dan terhadap organisasi. Konsep tersebut dibuat atas dasar analogi antara kondisi lingkungan bisnis dan kondisi cuaca. Beberapa iklim kerja dikategorikan hangat dan gembira bila orang-orang yang terlibat didalamnya diperhatikan dan diperlakukan sesuai dengan martabatnya.”⁴¹

Sebenarnya pengertian iklim organisasi belum ada kesepakatan yang sama dari para ilmuwan. Menurut hemat penulis hal ini dikarenakan iklim organisasi sangat kompleks cakupan pembahasannya, karena mencakup semua unsure dasar organisasi yaitu anggota, pekerjaan, praktik-praktik yang berhubungan dengan pengelolaan,

⁴¹Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2000), Modul Kuliah, hal. 75

struktur dan pedomanan. Namun dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu situasi dan kondisi yang terjadi di dalam organisasi yang terbentuk dari perpaduan unsur- unsur organisasi yang dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi.

Dari penjabaran iklim komunikasi dan iklim organisasi di atas, ditemukan kesamaan diantara keduanya, yaitu sama-sama dapat mempengaruhi kinerja anggota organisasi. Setelah kita menelaah iklim komunikasi dan iklim organisasi, maka kita akan membahas secara keseluruhan yaitu iklim komunikasi organisasi. Menurut Falcinone yang dikutip oleh Wayne Pace dan Don F.Faules dalam buku Komunikasi Organisasi menjelaskan bahwa :

Iklim komunikasi organisasi adalah suatu citra makro, abstrak dan gabungan dari suatu fenomena global yang disebut komuniksai organisasi. Kita mengansumsikan bahwa iklim berkembang dari interaksi antara sifat- sifat suatu organisasi dan persepsi individu atas sifat-sifat itu. Iklim dipandang sebagai suatu kualitas pengalaman subjektif yang berasal dari persepsi atas karakter-karakter yang relatif langgeng pada organisasi.⁴²

Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi dapat mengkaji teori Charles Redding yang dikutip oleh Arni Muhamad dalam buku Komunikasi Organisasi yang mengemukakan lima dimensi penting dari iklim organisasi yaitu:

1. *Supportivennes*, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi

⁴²R. Wayne Pace & Don F.Faules, *Komunikasi Organisasi*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2005), Cet. Ke-4, hal. 149

mereka dengan atasan membantu mereka membangun, dan menjaga perasaan diri berharga, dan penting.

2. Partisipasi membuat keputusan
3. Kepercayaan, dapat dipercaya, dan dapat menyimpan rahasia
4. Keterbukaan, dan keterusterangan
5. Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.⁴³

Supportiveness dapat di bagi lagi menjadi beberapa kategori, menurut Gibb yang dikutip oleh Soleh Soemirat, dkk dalam buku Komunikasi Organisasional bahwa ”tingkah laku komunikasi tertentu dari anggota organisasi mengarahkan kepada iklim *supportiveness*. Di antara tingkah laku tersebut adalah sebagai berikut :

1. Deskripsi, anggota organisasi memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati dari pada evaluasi secara subjektif atau emosional.
2. Orientasi masalah, anggota organisasi memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan mereka secara bersama.
3. Spontanitas, anggota organisasi berkomunikasi dengan sopan dalam merespons situasi yang terjadi
4. Empati, anggota organisasi memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap anggota lainnya
5. Kesamaan, anggota organisasi memperlakukan anggota yang lain sebagai teman

⁴³*Op.Cit.*, Arni Muhamad, *Komunikasi Organisasi*, hal. 85

dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.

6. Provisionalism, anggota organisasi bersifat fleksibel dan menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda.⁴⁴

Indikator di atas dapat dijadikan masukan bagi organisasi untuk mengetahui apakah iklim komunikasinya positif atau negatif. Iklim komunikasi organisasi berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan karena iklim komunikasi organisasi juga memberikan pedoman bagi keputusan dan perilaku individu. Hal ini ditegaskan dengan pendapat Guzley yang dikutip oleh Akhi. Muwafik Saleh dalam buku *Fungsi Komunikasi dalam Organisasi* bahwa :

Keputusan dan perilaku individu berupa Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi, untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat, untuk mendukung para rekan secara dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya.⁴⁵

c.Fungsi Komunikasi Dalam Organisasi

Dalam suatu organisasi, baik yang berorientasi untuk menarik keuntungan (profit) maupun nirlaba (non-profit), memiliki empat fungsi organisasi, yaitu: fungsi

⁴⁴Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional*, (Jakarta, Universitas Terbuka, 2000), Modul Kuliah, hal. 6.9

⁴⁵ Akhi. Muwafik Saleh, *Fungsi Komunikasi dalam Organisasi*, Artikel diakses pada tanggal 18 Agustus 2010 dari www.muwafikcenter.blogspot.com

informatif, regulatif, persuasif, dan integratif. Keempat fungsi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

1. Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Maksudnya seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.⁴⁶

2. Fungsi Regulatif

“Fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh pada fungsi regulatif ini. *Pertama*, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki wewenang untuk mengendalikan informasi dan memberikan intruksi atau perintah. *Kedua*, berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh untuk dilaksanakan.”⁴⁷

3. Fungsi Persuasif

“Fungsi ini lebih banyak dimanfaatkan oleh pihak pimpinan dalam sebuah organisasi dengan tujuan untuk memperoleh dukungan dari

⁴⁶Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hal. 274

⁴⁷ Soleh Soemirat, dkk., *Komunikasi Organisasional*, (Jakarta: Universitas Terbuka, 2000), Modul Kuliah, hal. 2.5

karyawan.”⁴⁸ Fungsi persuasif adalah penyeimbang dari pemberian intruksi. Seorang atasan harus pintar-pintar mendapatkan hati para karyawanya, maka persuasif inilah caranya.

Atasan dalam memberikan intruksi pekerjaan juga harus dibarengi dengan sikap mengajak yang santun dan bijak. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding jika 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 yaitu, *formal*, seperti penerbitan khusus dalam organisasi (newsletter) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran *informal*, seperti perbincangan antarpribadi dalam masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, dan lain-lain.”⁴⁹

⁴⁸ *Ibid.*, hal. 25

⁴⁹ Burhan Bungin, *Sosiologi Komunikasi*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2007), hal.

D. KEPEMIMPINAN

1. PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

Dalam organisasi formal maupun nonformal selalu ada seseorang yang dianggap lebih dari yang lain. Seseorang yang memiliki kemampuan lebih tersebut kemudian diangkat atau ditunjuk sebagai orang yang dipercayakan untuk mengatur orang lain. Biasanya orang yang seperti itu disebut pemimpin.

Kepemimpinan mendapat awalan “ke” dan sisipan “em” serta akhiran “an”. Menurut tata bahasanya awalan “ke” dan “ke-an” berfungsi sebagai pembentuk kata benda abstrak yang mengandung arti menjadi atau peristiwa. Sedangkan sisipan “em” pada kata pemimpin berfungsi membentuk kata baru yang artinya tak berbeda dengan kata dasarnya. Arti sisipan “em” di sini mengandung sifat. Jika pemimpin berasal dari kata “pimpin” yang mendapat awalan “pe” mempunyai arti orang yang melakukan, jadi pemimpin adalah orang yang memimpin.”⁵⁰

Dalam menjelaskan pemimpin dan kepemimpinan, ada beberapa hal yang harus diantaranya:

a. Kekuasaan dan kewenangan

Kekukasaan dan kewewangan, yaitu kemampuan untuk bertindak bagi seorang pemimpin untuk menggerakkan bawahannya agar mengikuti

⁵⁰ M.Arifin, *Psikologi Dakwah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), cet. Ke-3, hal. 87

kehendaknya dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

b. Kewibawahan

Kewibawahan yaitu berbagai keunggulan yang dimiliki oleh seorang pemimpin, sehingga membedakan dengan yang dipimpinnya, dan dengan keunggulan tersebut, orang lain patuh dan bersedia melakukan kegiatan-kegiatan yang dikehendaknya.

c. Kemampuan

Kemampuan yaitu keseluruhan daya, baik berupa keterampilan sosial maupun keterampilan teknis yang melebihi orang lain.

Kepemimpinan atau *leadership* adalah kemampuan seorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja sama sesuai dengan rencana demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, kepemimpinan memegang peranan penting dalam manajemen, bahkan kepemimpinan adalah inti dari manajemen.⁵¹

2. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan (*leadership style*). “Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang

⁵¹ J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, (Jakarta: Pedomani Ilmu Jaya, 1992), cet ke-4, hal.

mendasari perilaku seseorang.”⁵²

Di bawah ini akan diuraikan tipe-tipe (gaya-gaya) kepemimpinan tersebut di atas dengan maksud memberikan gambaran yang jelas mengenai persamaan dan perbedaannya, agar tidak terjadi tumpang tindih dalam memahami gaya kepemimpinan disebabkan pengistilahan yang berbeda padahal maksud dan tujuan yang sama.

a. Kepemimpinan Otokrasi atau otoriter

“Gaya pemimpin otoriter adalah seorang pemimpin dalam menentukan kebijakan kelompok atau membuat keputusan tanpa berkonsultasi atau memastikan persetujuan dari para anggotanya. Pemimpin ini bersifat impersonal.”⁵⁶

Ciri –ciri gaya kepemimpinan otokrasi diantaranya:

- 1) Semua ketentuan kebijakan oleh pemimpin
- 2) Teknik dan langkah aktivitas ditentukan oleh penguasa, satu persatu, sehingga langkah-langkah masa depan umumnya selalu tidak pasti
- 3) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota
- 4) Penguasa cenderung bersifat “pribadi” dalam memuji dan mencela pekerjaan masing-masing anggota; mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

⁵²Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajagrafindo Persada, 2004), hal. 64

b. Kepemimpinan Demokrasi

Gaya pemimpin demokrasi adalah seorang pimpinan dalam menentukan kebijakan melibatkan anggota kelompok untuk dimintai masukan-masukan. Sehingga tugas pemimpin selain memberikan pengarahan juga mengizinkan kelompok untuk mengembangkan dan melaksanakan cara yang dikendaki para anggotanya.⁵³

Ciri-ciri gaya kepemimpinan demokrasi diantaranya:

- 1) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pimpinan
- 2) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternatif prosedur yang dapat dipilih
- 3) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih, dan pemberian tugas ditentukan oleh kelompok
- 4) Pemimpin adalah objektif atau “fact minded” dalam memberikan pujian dan kecamannya, dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak

⁵³ Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, (Malang: UMM Press, 2008), hal. 266

pekerjaan.⁵⁴

Pada penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan Selain harus memiliki kemampuan, pemimpin juga perlu memiliki sifat kemanusiaan, demokratis dan mencintai bawahanya dan organisasi tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Organisasi tanpa pemimpin tidak akan dapat berjalan dengan baik, dan sebaliknya pemimpin tanpa organisasi tidak ada gunanya. Pemimpin adalah ujung tombak dari suatu perusahaan. Baik buruknya perusahaan tergantung dari pemimpin.

Pemimpin yang baik mampu mempengaruhi anak buahnya untuk bekerja semaksimal mungkin. Pemimpin juga harus mampu menyatu dengan bawahan, mendengarkan keluhan mereka dan memberikan solusi yang terbaik untuk mereka. Maka dengan sendirinya bawahan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi.

Kepemimpinan secara etimologi berasal dari kata “pemimpin” ditambahkan awalan “ke” dan akhiran “an”, maka kepemimpinan dapat diartikan menjadi beberapa bagian yaitu: orang atau sekelompok orang yang memimpin, usaha memimpin, kemampuan atau kemahiran seseorang untuk memimpin, dan wibawa sang pemimpin.⁵⁵

Dari penjabaran di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan bukan hanya kegiatan memimpin namun juga kemampuan menjalankan usaha

⁵⁴ Abdullah Masmuh, *Komunikasi Organisasi*, (Malang: UMM Press, 2008), hal. 267

⁵⁵ J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, (Jakarta: Pedomon Ilmu Jaya, 1992), cet ke-4, hal, 2

tersebut dan adanya wibawa yang menyebabkan orang dianggap mampu memimpin. Dengan kemampuan yang dimiliki pemimpin, maka diharapkan dapat mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba, dapat mengoreksi kelemahan-kelemahan, dan sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan. Ringkasnya, pemimpin dapat membawa usahanya untuk maju pesat atau bahkan mundur jika ia salah dalam bertindak dan tidak bijaksana.

E. KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI

Kepemimpinan dalam organisasi berkaitan dengan sifatnya sebagai pengatur dan pengelola organisasi, kinerjanya mengandung unsur-unsur kegiatan yang bersifat pengelolaan. Kepemimpinan dalam organisasi adalah aktivitas pemimpin yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif, yang didukung sumber lain dalam organisasi untuk mencapai tujuan tertentu.⁵⁶

Kepemimpinan dalam organisasi merupakan sistem integral antar-bbagai komponen yang saling memengaruhi. Yang berperan menurut tugas dan fungsinya sekaligus terkait dengan komponen-komponen administratif. Seluruh aktivitas manusia dalam sistem organisasi dikendalikan oleh prinsip yang berlaku dalam organisasi yang diatur oleh anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.⁵⁷

Kepemimpinan dalam organisasi memengaruhi seluruh kinerja bawahan apabila dilaksanakan dengan seni dan keterampilan yang piawai. Interaksi dan keharmonisan

⁵⁶H. Juhaya S. *Kepemimpinan*, (Bandung: Pustaka Setia, 2014), Cet, Ke-1, hal, 54

⁵⁷ *Ibid.*, hal, 54.

hubungan pimpinan dan bawahan akan membangkitkan semangat motivasi untuk terus bekerja lebih baik dan berprestasi. Pada saat itulah, pemimpin harus mengapresiasi kinerja bawahannya yang berprestasi dengan memberi penghargaan dalam bentuk pujian, bonus, kenaikan gaji, dan penghargaan dalam bentuk lainnya. Hal tersebut dimaksudkan untuk memotivasi bawahan lainnya agar berusaha bekerja lebih baik dan bersaing secara sehat demi masa depan organisasi.⁵⁸

Pemimpin dalam organisasi yang sukses memiliki beberapa kriteria penting dalam menjalankan kepemimpinannya, yaitu:

1. Legalitas yang dinyatakan secara normatif, terutama pemimpin yang dibuat dengan rencana yang diatur oleh konstitusi yang berlaku disuatu negara.
2. Pengakuan dan visibilitas kepemimpinannya diakui oleh masyarakat atau anak buah yang dipimpinnya serta dari pemimpinnya.
3. Relasi yang banyak dalam mengaitkan idealism kepemimpinan, sehingga ditunjang oleh struktur kepemimpinan yang berada di luar wewangannya.
4. Memiliki ilmu pengetahuan yang memadai untuk member pembinaan dan pengarahan kepada bawahannya.
5. Memiliki modal finansial yang cukup agar tidak terpengaruh oleh gaya kepemimpinan yang korup.⁵⁹

⁵⁸ *Ibid.*, hal,58.

⁵⁹ *Ibid.*, hal, 59.