



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB II

### KERANGKA PEMIKIRAN

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Peneliti menggunakan beberapa acuan dari penelitian terdahulu sebagai referensi dalam menulis skripsi ini. Berikut ini, matriks yang dipaparkan oleh penulis dari penelitian terdahulu:

Judul	Iklm Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT Fortune Indonesia Tbk).
Tujuan Penelitian	Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi yang terjadi sehingga berdampak pada pembentukan budaya organisasi.
Metode Penelitian	Kualitatif, deskriptif analisis dan perspektif interpretif.
Hasil Penelitian	<ul style="list-style-type: none"><li>- Iklim komunikasi organisasi yang sehat sangat berperan dalam pembentukan budaya organisasi yang kondusif di masa mendatang.</li><li>- Iklim komunikasi organisasi dapat menjadi cerminan dari bagaimana kondisi budaya yang hidup dalam organisasi.</li></ul>
Teori	Komunikasi organisasi, komunikasi internal, <i>employee communications</i> , budaya perusahaan.
Tahun Penelitian	2009.
Universitas	Universitas Indonesia.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu 1

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sri Purwanto pada tahun 2009 di Universitas Indonesia dengan judul Iklim Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT Fortune Tbk.), penelitian ini menggunakan beberapa teori sebagai acuan dalam

penelitian, diantaranya komunikasi organisasi, komunikasi internal, *employee communications*, dan budaya perusahaan. Pendekatan pada penelitian ini lebih bersifat kualitatif, dan menggunakan metode deskriptif analisis dan perspektif interpretif dalam pengumpulan data. Kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi yang ideal bagi suatu organisasi akan mempengaruhi budaya organisasi. Iklim komunikasi di Fortune Indonesia berkembang dalam konteks organisasi berupa perusahaan jasa konsultasi komunikasi dimana unsur-unsur yang membentuk organisasi tersebut adalah atasan dan bawahan, pekerjaan-pekerjaan dalam organisasi, praktik pengelolaan manajemen perusahaan, struktur dan jabatan yang ada dalam organisasi dan pedoman organisasi berupa peraturan yang ditetapkan perusahaan.

Judul	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon)
Tujuan Penelitian	Mengetahui budaya perusahaan, mengetahui kinerja karyawan dan mengetahui pengaruh dari variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.
Metode Penelitian	Pendekatan kuantitatif, dengan metode kuisisioner, dokumentasi, dan observasi.
Hasil Penelitian	Hasil yang didapat dalam penelitian ini berupa, perhitungan koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,9% sedangkan sisanya 21,1% merupakan pengaruh faktor lain.
Teori	Teori komunikasi Shanon dan Weaver, komunikasi organisasi, budaya perusahaan, <i>public relations</i> , kinerja karyawan.
Tahun Penelitian	2010
Universitas	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu 2

Pada penelitian yang dilakukan oleh Willy Pratama Anugrah pada tahun 2010, di Universitas Sultan Ageng Tirtayasa dengan judul Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon), penulis mengambil penelitian ini karena teori yang digunakan diawali dengan teori komunikasi kemudian dihubungkan dengan teori komunikasi organisasi sehingga berujung pada budaya perusahaan. Penulis menggunakan alur teori yang digunakan pada penelitian ini sebagai referensi pada penulisan kerangka teori. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengumpulan data melalui kuisioner, observasi, dan dokumentasi. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini berupa, perhitungan koefisien ,determinasi yang menunjukkan bahwa besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,9% sedangkan sisanya pengaruh dari faktor lain.

Judul	Strategi Komunikasi Internal dalam Pembentukan Budaya Organisasi Sinar Mas Land
Tujuan Penelitian	Melihat bagaimana strategi komunikasi internal dalam membentuk budaya perusahaan di Sinar Mas Land
Metode Penelitian	Pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif analisis.
Hasil Penelitian	Melihat proses terbentuknya budaya organisasi pada Sinarmas Land dalam komunikasi internal yang terjadi dikalangan organisasi.
Teori	Teori komunikasi, komunikasi organisasi, komunikasi internal, budaya organisasi.
Tahun Penelitian	2016
Universitas	Universitas Multimedia Nusantara

Tabel 2.3 Penelitian Penulis

Berdasarkan ketiga tabel tersebut, maka matriks perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis sebagai berikut:

Penelitian 1	Penelitian 2	Penelitian Penulis
Iklm Komunikasi Organisasi dan Pembentukan Budaya Perusahaan (Analisis Komunikasi Organisasi Internal PT Fortune Indonesia Tbk).	Pengaruh Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Korelasi di PT Krakatau Industrial Estate Cilegon)	Strategi Komunikasi Internal dalam Pembentukan Budaya Organisasi Sinar Mas Land
Untuk mengetahui iklim komunikasi organisasi yang terjadi sehingga berdampak pada pembentukan budaya organisasi.	Mengetahui budaya perusahaan, mengetahui kinerja karyawan dan mengetahui pengaruh dari variabel budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan.	Melihat bagaimana strategi komunikasi internal dalam membentuk budaya perusahaan di Sinar Mas Land
Kualitatif, deskriptif analisis dan perspektif interpretif.	Pendekatan kuantitatif, dengan metode kuisioner, dokumentasi, dan observasi.	Pendekatan kualitatif, dengan metode deskriptif analisis.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Iklim komunikasi organisasi yang sehat sangat berperan dalam pembentukan budaya organisasi yang kondusif di masa mendatang.</li> <li>- Iklim komunikasi organisasi dapat menjadi cerminan dari bagaimana kondisi budaya yang hidup dalam organisasi.</li> </ul>	<p>Hasil yang didapat dalam penelitian ini berupa, perhitungan koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh budaya perusahaan terhadap kinerja karyawan sebesar 78,9% sedangkan sisanya 21,1% merupakan pengaruh faktor lain.</p>	Melihat proses terbentuknya budaya organisasi pada Sinarmas Land dalam komunikasi internal yang terjadi dikalangan organisasi.

Komunikasi organisasi, komunikasi internal, <i>employee communications</i> , budaya perusahaan.	Teori komunikasi Shanon dan Weaver, komunikasi organisasi, budaya perusahaan, <i>public relations</i> , kinerja karyawan.	Teori komunikasi, komunikasi organisasi, komunikasi internal, budaya organisasi.
2009.	2010	2016
Universitas Indonesia.	Universitas Sultan Ageng Tirtayasa	Universitas Multimedia Nusantara

Tabel 2.4 Matriks Penelitian

## 2.2 Teori dan Konsep yang Digunakan

### 2.2.1 Komunikasi Organisasi

Dalam sebuah organisasi, mencapai tujuan tidaklah mudah. Dibutuhkan komunikasi yang efektif merupakan hal yang penting bagi sebuah organisasi. J.R. Schermerhore dalam bukunya Tika (2008, h. 3), organisasi adalah kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Sedangkan pengertian komunikasi organisasi menurut pace dan faules (2010, h. 31), sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Organisasi, memiliki ciri-ciri atau karakteristik di dalamnya. Berikut ini karakteristik organisasi menurut Joseph De Vito (2015, h. 265-266):

- Peraturan dan regulasi: setiap organisasi besar, memiliki peraturan. Sebagian besar peraturan umumnya tertulis dengan tujuan mengurangi ketidakpastian dan ke ambiguan. Sedangkan peraturan yang tidak tertulis umumnya sudah diketahui oleh para karyawan seperti kekerasan melarang seksual, pakaian yang tidak sopan dan

sebagainya. Akan tetapi, peraturan yang tidak tertulis lebih cenderung ambigu dibandingkan dengan yang tertulis.

- Pembagian kerja: dalam sebuah organisasi besar, memiliki pembagian kerja atau divisi kerja yang jelas. Para pekerja atau karyawan, harus bertanggung jawab atas area-area tertentu dalam pekerjaannya dalam perusahaan.
- Sistem pemberian hadiah dan konsekuensi: sebagian besar organisasi menggunakan sistem pemberian hadiah dan konsekuensi (hukuman). Jika karyawan melakukan pekerjaan yang dituntut oleh perusahaan dan melaksanakan dengan baik maka akan mendapat hadiah umumnya bonus gaji, kenaikan gaji, bahkan promosi. Sedangkan jika sebaliknya, karyawan akan mendapatkan konsekuensi berupa pemotongan gaji, bahkan di berhentikan.
- Budaya organisasi: setiap organisasi memiliki budaya khas tersendiri. Seperti norma, peraturan dan bagaimana komunikasi didalamnya. Budaya peraturan didalamnya seperti percakapan antar sesama teman baik verbal maupun nonverbal, penentuan pemberian hadiah dan hukuman.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hiarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Pernyataan ini akan membawa penulis dalam menggunakan teori sistem (Pace dan Faules, 2010, h. 31).

Sistem dapat dipahami sebagai bagian-bagian yang saling berhubungan dan berinteraksi antara yang satu dengan yang lainnya. Proses penghubung utama

dalam setiap bagian adalah komunikasi. Konsep sistem berfokus pada pengaturan bagian-bagian, hubungan antar bagian, dan dinamika hubungan tersebut yang menumbuhkan kesatuan atau keseluruhan. Menurut Fisher (1978) teori sistem adalah seperangkat prinsip yang terorganisasikan secara longgar dan sangat abstrak, yang berfungsi mengarahkan pikiran kita namun terikat pada berbagai penafsiran. Pembahasan mengenai sistem menyangkut interdependensi. Indeterdependensi menunjukkan bahwa terdapat suatu salingbergantungan di antara komponen-komponen suatu sistem. Adapun saling kebergantungan dalam sebuah organisasi lebih berupa hubungan antara top manajemen dengan pihak karyawan demikian sebaliknya (Pace dan Faules, 2010, h. 63-64).

Sedangkan menurut Little John dan Foss (2009, h. 1019-1020), dalam bukunya *encyclopedia of communication theory* menjelaskan bahwa sistem adalah seperangkat variabel yang terintegrasi secara bersama-sama sehingga menciptakan pola yang lebih besar atau menyeluruh. Semua sistem mempunyai empat aspek, diantaranya objek, hubungan internal (*internal relations*), dan lingkungan (*environment*). Atribut tersebut adalah objek maupun orang-orang dari sistem secara keseluruhan. Sebuah sistem manusia seperti organisasi memiliki karakter yang unik melalui pola interaksi antara orang-orang dan kelompok. Kualitas sistem membuat bagian-bagian yang saling bergantung. Bagian-bagian tersebut saling mempengaruhi satu sama lain dan menciptakan sesuatu bersama-sama, sehingga tidak ada satu bagian bisa berdiri sendiri. Pola interaksi dalam suatu sistem memberikan kekuatan yang berpengaruh pada sistem secara keseluruhan.

Jenis-jenis komunikasi organisasi ada 2 macam, yakni komunikasi eksternal dan komunikasi internal. Dalam penelitian ini, peneliti lebih

memfokuskan kepada komunikasi internal atau hubungan internal yang terjalin dalam sebuah organisasi.

### 2.2.2 Komunikasi Internal

Dalam melakukan peran komunikasinya, komunikasi organisasi menjalankan fungsinya dengan melakukan koordinasi terhadap khalayaknya di dalam maupun di luar (komunikasi internal dan komunikasi eksternal). Fokus dalam penelitian ini adalah komunikasi yang digunakan di dalam perusahaan dalam upaya melakukan sosialisasi budaya perusahaan Sinar Mas Land kepada karyawannya. Untuk itulah konsep internal communication ini dikemukakan di sini.

Kalla (2005) dalam Antonio Ragusa (2010, h. 7) menyebutkan bahwa komunikasi internal adalah fungsi dalam suatu organisasi yang mengatur komunikasi antar perusahaan dengan para karyawan di dalamnya. Fungsi komunikasi internal sendiri berupaya untuk membuat kebutuhan perusahaan dan karyawan dapat terpenuhi secara seimbang, tanpa mengorbankan kepentingan salah satu pihak. Dalam praktiknya, komunikasi internal kerap bekerja sama dengan departemen sumber daya manusia. Komunikasi internal harus memainkan peran strategis agar dapat bekerja secara efektif. Peran strategis ini berarti komunikasi harus terintegrasi dalam strategi perusahaan dan diakui implikasi serta efeknya. Level manajemen dalam banyak perusahaan memandang komunikasi internal hanya sebagai proses penyampaian pesan pada karyawan, tanpa memperhatikan sisi penting dari konten yang disampaikan. Komunikasi internal yang membawa hasil adalah komunikasi yang mampu menginformasikan,

memotivasi dan menempatkan karyawan dari seluruh linier dalam posisi mendukung strategi dan cita-cita perusahaan.

Sedangkan pandangan menurut Yeomans dalam bukunya Alison Theaker (2012, h. 275) mengenai komunikasi internal didefinisikan sebagai proses manajemen yang direncanakan untuk menciptakan pemahaman bersama dan komitmen perusahaan dalam tujuan yang ditetapkan. Pengertian ini mengasumsikan proses pemahaman bersama bukan menyiarkan komunikasi informasi satu arah dari pihak manajemen. Para praktisi PR sering berkontribusi dalam peran komunikasi internal, karena peran komunikasi internal yang baik akan dapat membantu meningkatkan reputasi eksternal organisasi.

Maka dari itu, komunikasi internal memegang peranan penting seperti yang diungkapkan oleh Antonio Ragusa (2010, h. 6) yang mengemukakan komunikasi internal sebagai berikut:

“Sebagai sebuah proses strategis, komunikasi internal dapat memotivasi dan memberdayakan karyawan. Jika karyawan tidak tahu tujuan perusahaan dan bagian yang harus mereka kerjakan untuk mencapai tujuan tersebut, serta tidak menerima umpan balik mengenai pekerjaan mereka, maka mereka akan kehilangan motivasi dan minat. Performa perusahaan pun dapat terkena dampak buruknya. Dengan begitu, komunikasi internal memegang peranan penting dalam organisasi.”

Penjelasan diatas menunjukkan pentingnya komunikasi internal dilakukan dari tingkatan tinggi ke tingkatan bawah. Hirkarki pesan harus tersampaikan dengan jelas dan 2 arah. Devito dalam bukunya berjudul human communication the basic course (2015, h. 269) membagina komunikasi internal menjadi 3 hal:

- *Upward Communication*: terdiri dari pesan yang siampaikan dari *lower levels* berdasarkan hirarki kepada *upper levels*. Tipe komunikasi ini

biasanya bersangkutan dengan aktivitas pekerjaan yang terkait dan masalahnya, ide-ide akan perubahan dan saran untuk perbaikan, dan perasaan karyawan mengenai organisasi. Upward communication penting untuk pertumbuhan bagi organisasi manapun. Menyediakan manajemen dengan timbal balik mengenai moral pekerja dan sumber-sumber ketidakpuasan, sehingga menawarkan pemimpin untuk memperoleh ide-ide baru dari para pekerja. Pada saat yang sama, memberikan *sense of belonging* dan menjadi bagian dari organisasi.

- *Downward Communication*: terdiri dari pesan yang disampaikan dari tingkatan atas untuk disampaikan kepada bawahan berdasarkan susunan hirarki. Bentuk-bentuk umumnya seperti perintah, penjelasan mengenai prosedur, tujuan dan perubahan, dan penilaian untuk pekerja. Adapun pedoman agar *downward communication* menjadi efektif adalah gunakan kosakata yang diketahui para pekerja, menyediakan pekerja dengan informasi yang cukup bagi mereka untuk bekerja secara efektif tapi hindari informasi yang berlebihan, ketika mengkritik berhati-hati untuk tidak merusak citra pekerja yang dikhususkan.

Dalam bukunya DeVito (2015, h. 173) dalam melakukan pendekatan dengan karyawan dapat melalui komunikasi tatap muka secara personal yang disebut dialog. Dialog membantu pembicaraan agar lebih mendalam dan lebih menghormati sesama. Dialog juga berpengaruh dalam pengambilan keputusan seseorang tanpa adanya paksaan, tekanan sosial, dan ancaman. Sehingga pendekatan secara personal dalam komunikasi internal pada organisasi juga mempengaruhi keberhasilan kegiatan internal.

Maka dalam pelaksanaannya, Paul Argenti (2010, h. 217-223): menyebutkan komunikasi internal yang efektif dilakukan dengan cara:

- Berkomunikasi ke atas dan ke bawah: pendekatan terbaik untuk berkomunikasi dengan karyawan adalah melalui diskusi-diskusi informal antara karyawan dan penyelia. Karyawan perlu merasa cukup aman dalam posisinya untuk mengajukan pertanyaan dan menawarkan nasihat tanpa takut adanya pembalasan dari manajemen puncak. Menghargai karyawan dan mendengarkan serta berinteraksi dengan mereka membentuk dasar bagi sebuah program komunikasi internal yang efektif.
- Luangkan waktu untuk pertemuan tatap muka: cara ini memastikan bahwa karyawan memiliki akses kepada manajemen senior. Pertemuan semacam ini harus sering diadakan (setidaknya per kuartal) dan harus digunakan sebagai kesempatan bagi manajemen untuk berbagi hasil-hasil dan kemajuan perusahaan. Dan yang terpenting pertemuan ini harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan manajemen di sebuah forum terbuka. Oleh karena itu, topik-topik untuk perkumpulan semacam ini harus sudah di spesifik.
- Berkomunikasi Online: pendekatan ini dilatar belakangi dari sebuah tren di tahun 2005. Dimana Riset Forrester mengungkapkan bahwa 69% pengguna intranet perusahaan mengklasifikasikan intranet perusahaan sangat penting. Oleh karena itu para karyawan dibombardir dengan informasi, terutama karena kehadiran *e-mail* dan surat suara

dimana-mana. Model-model media baru ini memberikan kita cara-cara tambahan untuk meraih audiens dengan pesan-pesan. Organisasi harus bersedia mengizinkan para karyawan untuk melibatkan diri dengan satu sama lain. Teknologi portal semakin sering digunakan untuk membantu karyawan lebih siap mencari dan mengatur informasi *online*. Portal-portal menggabungkan tautan-tautan kepada halaman-halaman intranet utama, headline, dan aplikasi-aplikasi. Dimana Intranet tersebut harus berguna sebagai platform interaktif di mana karyawan dapat berkumpul dan berbagi pandangan tentang program-program perusahaan, aktivitas-aktivitas yang memberikan kontribusi.

- Ciptakan Publikasi Berorientasi Karyawan: Selain sistem komunikasi *online*, bentuk umum lain dari berbagi informasi di perusahaan adalah melalui medium cetak. Sistem komunikasi cetak terutama penting untuk mencegah karyawan-karyawan yang tidak memiliki akses *e-mail*. Maka tantangan bagi perusahaan adalah membuat buletin atau majalah bulanan yang menarik bagi karyawan. Publikasi tersebut harus menyampaikan kejadian=kejadian dan pencapaian=pencapaian penting di perusahaan dan memberikan karyawan pengertian jelas mengenai arah dan strategi perusahaan. Adapun tujuan dari komunikasi cetak ini adalah membuat karyawan merasa sebagai bagian dari tim dan dapat mempengaruhi karyawan.
- Berkomunikasi secara Visual: dalam pendekatan dengan cara ini, dikatakan karyawan semakin berorientasi visual dalam konsumsi informasi mereka, terutama disebabkan oleh bertambahnya kegunaan

intranet perusahaan. Sebagai hasilnya banyak perusahaan telah mengembangkan cara-cara berkomunikasi dengan karyawan melalui medium kuat ini, yang sekarang meliputi semua dari siaran Web dasar hingga presentasi multimedia yang memungkinkan interaksi karyawan. Dalam komunikasi visual, tidak selalu harus berteknologi tinggi, komunikasi jenis ini juga bisa menggunakan papan tulis yang mengungkapkan rincian, tujuan perusahaan, dan jadwal

- Fokus pada *Branding* Internal: Branding internal penting untuk membangun semangat dan menciptakan sebuah tempat kerja di mana karyawan “terlibat” dengan pekerjaan mereka. Hal ini penting khususnya ketika sebuah organisasi sedang melakukan perubahan-perubahan seperti sebuah merger atau perubahan di dalam kepemimpinan. Kampanye *branding* internal juga dapat diluncurkan ketika hasil-hasil audit internal mengungkapkan bahwa karyawan sedang tidak berhubungan dengan sebuah visi perusahaan.
- Pertimbangkan Selentingan Perusahaan: pada bagian ini merupakan sebuah jaringan komunikasi yang tidak resmi termasuk semua dari percakapan privat antara dua orang karyawan. Hal ini harus dianggap sebagai sebuah media komunikasi sama seperti masalah internal, bahkan hampir setengah dari semua karyawan menghargai selentingan.

Hubungan antara komunikasi internal dengan budaya organisasi, terlihat dari peran *employee relations* pada bagian *shared meaning*, karena terdapat kesepahaman yang ingin di komunikasikan kepada bawahan agar tercapainya tujuan perusahaan. Hal ini tentu berhubungan dengan konsep budaya organisasi

karena budaya organisasi dihasilkan dari interaksi antara anggota-anggota organisasi sehingga menciptakan suatu realitas tertentu yang berguna bagi tujuan perusahaan. Adapun salah satu hasil dari komunikasi internal dan budaya organisasi adalah nilai-nilai perusahaan (*corporate value*). Untuk itulah konsep internal communication ini dikemukakan di sini.

Dengan hal ini, Krone (Van Riel, 2007, h. 188) menyebutkan empat peranan yang dimiliki oleh *Employee Relations* sebagai berikut:

1. *Efficiency* (Efisiensi): *Internal communication* digunakan terutama untuk menyebarkan informasi mengenai aktivitas perusahaan.

2. *Shared meaning* (Nilai yang dibagi): *Internal communication* digunakan untuk membangun kesepahaman yang sama di antara karyawan mengenai tujuan-tujuan perusahaan.

3. *Connectivity* (Konektivitas): *Internal communication* kerap kali digunakan untuk menjelaskan keterkaitan antara kegiatan perusahaan dan orang-orangnya.

4. *Satisfaction* (Kepuasan): *Internal communication* digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui perusahaan.

Maka dari itu, komunikasi yang terjadi antar karyawan dapat disebut sebagai komunikasi horisontal. Menurut Pace dan Faules (2010, h. 195) komunikasi horisontal terdiri dari penyampaian informasi di antara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Tujuan dari komunikasi horisontal untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, dan untuk memperoleh pemahaman bersama.

Dalam komunikasi internal sebuah organisasi, salah satu yang menjadi hal penting dalam berhasilnya sebuah organisasi adalah mengatasi informasi dalam organisasi. Dalam bukunya West dan Turner (2008, h. 335), Karl Weick mengembangkan sebuah pendekatan untuk menggambarkan sebuah proses di mana organisasi mengumpulkan, mengelola, dan menggunakan informasi yang mereka terima. Fokus utamanya adalah pada pertukaran informasi yang terjadi dalam organisasi dan bagaimana anggota mengambil langkah untuk memahami hal ini. Weick percaya bahwa “organisasi berbicara dengan dirinya sendiri”, maksudnya anggota-anggota organisasi memiliki peranan penting dalam penciptaan dan pemeliharaan makna pesan. Maka Teori Informasi Organisasi berfokus kepada informasi-informasi penting bagi suksesnya sebuah organisasi, karena bagian tersulit yang diungkapkan dalam teori ini adalah dalam mengartikan dan mendistribusikan informasi yang didapatkan. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam memahami informasi dalam sebuah organisasi adalah umpan balik, yakni informasi yang telah diterima oleh sebuah organisasi dari para anggotanya. Informasi ini dapat bersifat positif maupun negatif. Organisasi dan para anggotanya dapat menggunakan informasi ini untuk mempertahankan keadaan organisasi atau dapat memutuskan untuk memulai beberapa perubahan sesuai dengan tujuan yang sedang diusahakan.

### 2.2.3 Budaya Organisasi

Berdasarkan suku katanya dari kata budaya dan organisasi. Budaya dapat didefinisikan dalam bukunya Varner dan Beamer (2005, h. 5) sebagai berikut, budaya adalah sesuatu yang masuk akal, dapat dipelajari, berbagi pandangan

kepada sekelompok orang mengenai masalah hidup yang penting, melengkapi perilaku yang sesuai, dan menetapkan perilaku perilaku.

Berdasarkan Littlejohn dan Foss (2009, h. 782) budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai asumsi, nilai-nilai, keyakinan, bahasa, simbol, dan makna bersama dalam sebuah organisasi. Pendekatan ini memandang organisasi sebagai satu kesatuan simbol terstruktur yang dipertahankan dan diciptakan bersama oleh para pelaku psikologis individu dan berbagai faktor interaksional (seperti bahasa, perilaku, didukung nilai-nilai dan artefak fisik) nilai-nilai yang membentuk bersama, keyakinan, dan asumsi dalam suatu organisasi. Pendekatan ini menguji cara individu menggunakan cerita, ritual, simbol, dan kegiatan lain untuk menghasilkan dan menghasilkan kembali pemahaman. Budaya organisasi menekankan pada cara-cara manusia membentuk realitas organisasi.

Sejumlah peran penting yang dimainkan oleh budaya perusahaan menurut Romli (2011, h. 183) adalah:

- Membantu pengembangan rasa memiliki jati diri bagi perusahaan, dipakai untuk mengembangkan keterkaitan pribadi dengan organisasi
- Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
- Membantu stabilitas organisasi sebagai suatu sistem sosial
- Menyajikan pedoman perilaku sebagai basil dan norma perilaku yang sudah dibentuk.

Budaya organisasi yang terbentuk, dikembangkan, diperkuat atau bahkan diubah, memerlukan praktik yang dapat membantu menyatukan nilai budaya anggota dengan nilai budaya organisasi. Praktik tersebut dapat dilakukan melalui

sosialisasi. Sosialisasi organisasi merupakan serangkaian aktivitas yang secara substansif berdampak pada penyesuaian aktivitas individual dan keberhasilan organisasi, antara lain komitmen, kepuasan dan kinerja (Romli, 2011, 183-184).

Selanjutnya, budaya organisasi dapat ditemukan dalam 3 tingkatan menurut Schein dalam Romli (2011, h. 187):

1. Artefak

Pada tingkat ini budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, dan cara berpakaian. Analisis pada tingkat ini cukup rumit karena mudah diperoleh tetapi sulit ditafsirkan.

2. Nilai

Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artefak. Nilai sulit diamati secara langsung sehingga untuk menyimpulkannya seringkali diperlukan wawancara dengan anggota organisasi yang mempunyai posisi kunci atau dengan menganalisis kandungan artefak seperti dokumen.

3. Asumsi dasar

Merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Pada tingkat ini budaya tidak diterima begitu saja, tidak kasat mata dan tidak disadari. Asumsi ini merupakan reaksi yang bermula dari nilai-nilai yang didukung. Dengan kata lain perbedaan antara asumsi dengan nilai terletak pada apakah nilai-nilai tersebut masih diperdebatkan atau diterima. Asumsi dasar ini dapat dipergunakan sebagai alat untuk

menilai budaya suatu organisasi, karena asumsi menunjukkan apa yang dipercayai oleh anggota sebagai kenyataan dan karenanya memengaruhi apa yang mereka pahami, pikirkan dan rasakan.

Sedangkan dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dalam Romli (2011, h. 184) ada tujuh karakteristik primer yakni:

- Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil risiko.
- Perhatikan ke hal rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen fokus pada hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil.
- Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi.
- Orientasi Tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja.
- Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Luthans dalam bukunya Romli (2011, 185), menyebutkan sejumlah karakteristik yang penting dari budaya organisasi, yang meliputi:

1. Aturan-aturan perilaku: yaitu bahasa, terminologi dan ritual yang biasa dipergunakan oleh anggota organisasi.
2. Norma: standar perilaku yang meliputi petunjuk bagaimana melakukan sesuatu.
3. Nilai-nilai dominan: adalah nilai utama yang diharapkan dari organisasi oleh para anggota, misalnya tingginya kualitas produk, rendahnya absensi.
4. Filosofi: kebijakan yang dipercaya organisasi tentang hal-hal yang disukai para karyawan dan pelanggannya. Seperti “kepuasan anda adalah harapan kami.”
5. Peraturan-peraturan: aturan yang tegas dari organisasi.
6. Iklim organisasi: adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar.

Konsep iklim organisasi dalam bukunya Romli (2011, h. 192), sampai sekarang masih bervariasi dan masih terjadi *overlapping* dalam aplikasinya. Hal ini dikarenakan sebagian menganggap bahwa iklim dan budaya organisasi tidak berbeda, dan sebagian ahli menganggap bahwa secara konseptual keduanya berbeda. Gagasan Taiguri mendefinisikan tentang iklim organisasi sebagai berikut,

“Iklim organisasi adalah kualitas lingkungan internal organisasi yang dirasakan dan dialami oleh para anggota organisasi, yang mempengaruhi perilaku mereka, dan yang bisa dijelaskan dalam suatu bentuk karakteristik atau atribut organisasi.”

Pandangan Denison dalam Romli (2011, h. 199) yang menegaskan mengenai kesamaan konsep iklim dan budaya organisasi dan berbeda hanya karena perspektifnya saja. Berikut penjelasannya:

1. Fenomena organisasi, bagi kedua konsep ini tidak didefinisikan dengan cara yang berbeda. Baik iklim maupun budaya organisasi memberikan perhatian yang sama yakni lingkungan internal organisasi. Kedua konsep ini menegaskan bahwa lingkungan internal organisasi bersifat holistik dan secara kolektif menjelaskan konteks sosial sebuah organisasi.
2. Alasan dibangunnya kedua teori tersebut adalah untuk mengatasi isu-isu sentral yang dihadapi organisasi. Di antaranya adalah masalah *social contexts*. *Social contexts* merupakan produk dari interaksi sosial antar individu di dalam organisasi. Meski interaksi antarindividu menimbulkan masalah *social contexts* namun, pada saat yang sama *social contexts* juga mempengaruhi antarindividu. Oleh karena itu, kedua konsep ini sama-sama ingin mengatasi masalah hubungan resiprokal antara interaksi antarindividu dengan *social contexts*.
3. Kesamaan lain adalah *content* dan substansi kedua konsep tersebut sesungguhnya tidak berbeda. Kesamaan ini terjadi khususnya ketika para peneliti budaya organisasi menganggap budaya organisasi bisa dipahami melalui dimensi-dimensinya. Penggunaan dimensi sebagai cara untuk memahami lingkungan internal organisasi sudah sejak semula telah digunakan dalam penelitian iklim organisasi.
4. Kedua konsep tersebut juga secara *overlap* menggunakan metodologi dan epistemologi yang sama. *Overlap* dalam penggunaan metodologi yang sama

menunjukkan bahwa kedua konsep ini sesungguhnya bersifat *converges* (menuju ke satu titik)

#### 2.2.4 Teori Budaya Organisasi

Pada teori budaya organisasi yang diungkapkan oleh Pancanowsky dan O'Donnell Trujillo dalam West dan Turner (2013, h. 318), percaya bahwa budaya organisasi mengindikasikan apa yang menyusun dunia nyata yang ingin diselidiki. Dengan kata lain budaya organisasi adalah esensi dari kehidupan organisasi. Teoritikus ini mengadopsi pendekatan interpretasi simbolik yang diungkapkan oleh Clifford Geertz dalam model teoretis ini. Geertz menyatakan bahwa orang-orang adalah hewan “yang tergantung di dalam jaringan kepentingan”. Ia menggunakan budaya sebagai jaring yang dipintal oleh laba-laba. Maksudnya, Geertz berargumen bahwa semua budaya dalam organisasi berbeda dan memiliki keunikan sehingga harus dihargai. Untuk memahami budaya, Geertz berpendapat bahwa para peneliti harus mulai dengan berfokus pada makna yang dimiliki bersama di dalamnya.

Dalam teori budaya organisasi, terdapat tiga asumsi yang mengarahkan adanya keberagaman dan kompleksitas dari kehidupan organisasi. Asumsi berikut menekankan pada pandangan mengenai proses dari sebuah organisasi yang dikemukakan oleh Pacanowsky dan O'Donnell Trujillo (West & Turner, 2013, h. 301-303) :

- Anggota-anggota organisasi menciptakan dan mempertahankan perasaan yang dimiliki bersama mengenai realitas organisasi, yang berakibat pada pemahaman yang lebih baik mengenai nilai – nilai sebuah organisasi.

- Penggunaan dan interpretasi simbol sangat penting dalam budaya organisasi
- Budaya bervariasi dalam organisasi – organisasi yang berbeda, dan interpretasi tindakan dalam budaya ini juga beragam.

Dalam asumsi pertama berhubungan dengan pentingnya orang di dalam kehidupan organisasi. Secara khusus, individu saling berbagi dalam menciptakan dan mempertahankan realitas. Inti dari asumsi pertama adalah nilai yang dimiliki organisasi. Nilai (*value*) adalah standar dan prinsip-prinsip dalam sebuah budaya yang memiliki nilai intrinsik dari sebuah budaya. Nilai menunjukkan kepada anggota organisasi mengenai apa yang penting. Pacanowsky (1989) melihat bahwa nilai berasal dari “pengetahuan moral”. Orang melihat pengetahuan moral melalui narasi atau kisah. Kisah-kisah yang didengar dan dibagikan akan berdampak dalam pemahamannya akan nilai-nilai perusahaan.

Realitas (dan budaya) organisasi juga sebagiannya ditentukan oleh simbol-simbol, dan ini merupakan asumsi kedua dari teori ini. Perspektif ini menggarisbawahi penggunaan simbol di dalam organisasi. Anggota-anggota organisasi menciptakan, menggunakan dan menginterpretasikan simbol setiap hari. Simbol-simbol ini, sangat penting bagi budaya perusahaan. Simbol-simbol mencakup komunikasi verbal dan nonverbal di dalam organisasi. Sering kali, simbol-simbol ini mengomunikasikan nilai-nilai organisasi. Sejauh mana simbol-simbol ini efektif tidak hanya bergantung pada media, tetapi bagaimana karyawan perusahaan mempraktikannya.

Asumsi ketiga mengenai budaya organisasi berkaitan dengan keberagaman budaya organisasi. Sederhananya, budaya organisasi sangatlah bervariasi. Persepsi

mengenai tindakan dan aktivitas di dalam budaya–budaya ini juga seberagam budaya itu sendiri.

Berdasarkan pendapat dari Charles Handy dalam bukunya Smith dan Mounter (2008, h. 33), terdapat 4 jenis budaya dalam organisasi.

#### *1. Power Culture*

Budaya ini ditemukan dalam organisasi di mana kekuatan terpusat pada pendiri organisasi, manajer, atau eksekutif. Budaya dengan kekuatan pemimpin, dengan mudah diidentifikasi yang membuat perubahan dramatis yang cepat berdasarkan intuisi. Budaya tersebut berkembang pada kesetiaan pribadi dengan hadiah dan struktur hukuman.

#### *2. Role Culture*

Peran organisasi memberikan penekanan pada fungsi dan spesialisasi. Hal ini memiliki banyak prosedur dan aturan. Deskripsi pekerjaan banyak terjadi sebagai prosedur untuk melakukan hal-hal dan aturan untuk menyelesaikan konflik. Budaya peran menekankan logika, rasionalitas, prestasi, dan efisiensi.

#### *3. Person Culture*

Jenis budaya organisasi ini, merupakan yang paling umum ditemukan, dimana organisasi ada mendukung individu yang bekerja di sana khususnya kemitraan.

#### *4. Task Culture*

Dalam budaya ke 4 ini, akan lebih umum disebut sebagai iklim kerja. Budaya ini berfokus kepada pekerjaan yang ditangani. Hal ini juga dapat

menjadi fitur organisasi dengan operasi tersebar, meskipun lebih besar organisasi semakin besar kemungkinan akan memiliki karakteristik lebih mirip dengan *role culture* atau *person culture*.

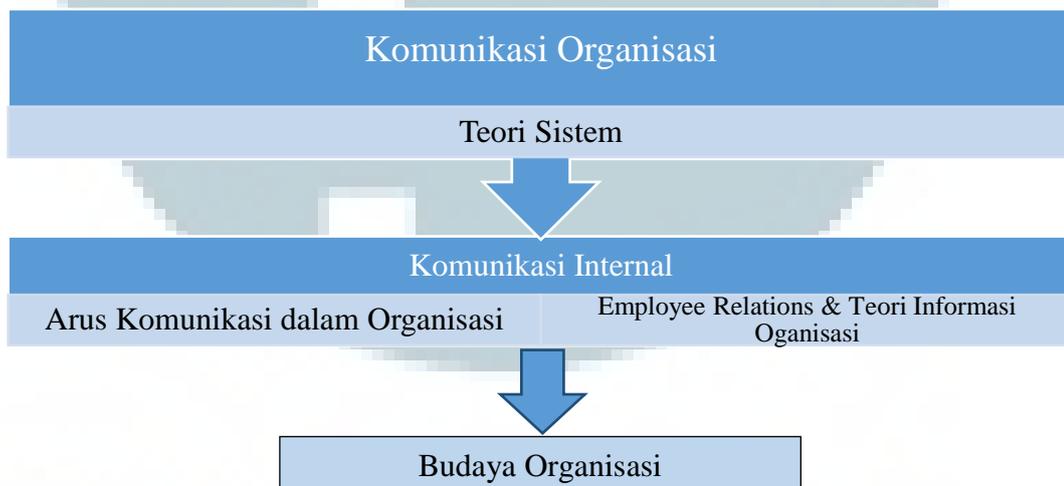
Pancanowsk dan O'Donnell Trujillo dalam bukunya West dan Turner (2007, h. 307-310) menyatakan bahwa anggota organisasi melakukan performa komunikasi tertentu yang berakibat pada munculnya budaya organisasi yang unik. Performa (*performance*) adalah metafora yang menggambarkan proses simbolik dari pemahaman akan perilaku manusia dalam sebuah organisasi. Performa organisasi sering kali memiliki unsur teatral, di mana baik supervisor maupun karyawan memilih untuk mengambil peranan atau bagian tertentu dalam organisasi mereka. Terdapat beberapa performa yang dijabarkan oleh teoretikus :

- Performa Ritual merupakan seluruh performa komunikasi yang terjadi secara teratur dan berulang. Ritual terdiri atas empat jenis, ritual personal mencakup semua hal yang dilakukan secara rutin di tempat kerja. Ritual tugas adalah perilaku rutin yang dikaitkan dengan pekerjaan seseorang, ritual ini membantu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ritual sosial adalah rutinitas verbal dan nonverbal yang biasanya mempertimbangkan interaksi dengan orang lain. Dan yang terakhir yaitu ritual organisasi yang merupakan kegiatan perusahaan yang sering dilakukan seperti rapat divisi, rapat fakultas, dan bahkan piknik perusahaan.
- Performa Hasrat merupakan kisah-kisah mengenai organisasi yang sering kali diceritakan secara antusias oleh para anggota organisasi dengan orang lain.
- Performa sosial merupakan perpanjangan sikap santun dan kesopanan untuk mendorong kerja sama di antara anggota organisasi.

- Performa politis lebih menekankan kekuasaan atau kontrol. Ketika anggota organisasi terlibat dalam performa ini, mereka mengomunikasikan keinginan untuk memengaruhi orang lain.
- Performa Enkulturasasi merujuk pada bagaimana anggota mendapatkan pengetahuan dan keahlian untuk menjadi anggota organisasi yang mampu berkontribusi.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori-teori yang dijabarkan oleh penulis diatas, penulis ingin membuat kerangka pemikiran mengenai teori yang digunakan dalam penelitian penulis. Adapun kerangka pemikiran tersebut adalah:



Pada bagan ini dapat dijelaskan bahwa peneliti menggunakan teori yang diawali dengan payung besar yakni teori komunikasi kemudian mengarah pada komunikasi organisasi. Dalam komunikasi organisasi terbagi menjadi dua yakni komunikasi internal dan eksternal. Penelitian ini berfokus kepada implementasi komunikasi internal yang berpengaruh dalam pembentukan sebuah budaya organisasi yang akan menjadi pedoman para karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.