



### **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**

### **KAJIAN LITERATUR**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Peneliti menggunakan dua penelitian terdahulu guna memberikan kontribusi dan mengembangkan pengetahuan mengenai pengaruh budaya organisasi dan pola aliran komunikasi organisasi dalam sebuah perusahaan.

Penelitian terdahulu yang pertama berjudul, “*Analisis Pola Aliran Komunikasi Organisasi (Studi Kasus pada PT BlueScope Lysaght Indonesia)*” diteliti oleh Selly Maharani. Penelitian ini membahas pola aliran komunikasi internal dalam BlueScope Lysaght Indonesia yang terkait dengan pola aliran komunikasi organisasi baik dalam komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah maupun komunikasi horizontal. Menggunakan paradigma konstruktivis bersifat deskriptif dan menggunakan metode kualitatif. Hasil dari penelitian tersebut yaitu aliran komunikasi organisasi di PT BlueScope Lysaght Indonesia kurang cukup baik dikarenakan terdapat batas-batasan komunikasi dengan orang-orang tertentu.

Penelitian terdahulu yang kedua berjudul, “*Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi*” diteliti oleh Dwi Rachmadani. Penelitian terdahulu ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif sehingga mampu menunjukkan hasil yang signifikan mengenai seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor

Dinas Pendidikan Kota Bekasi, maka dari itu penelitian terdahulu ini menarik simpulan bahwa perusahaan yang memiliki budaya organisasi yang kuat akan membuat pegawai memiliki loyalitas yang tinggi.

Kedua penelitian terdahulu memiliki persamaan pada konsep dan teori yang digunakan oleh peneliti, namun peneliti menggabungkan kedua konsep dan teori tersebut. Adapun perbedaan dengan penelitian ini dengan kedua penelitian terdahulu terdapat pada subjek dan permasalahan yang digunakan, penelitian ini menggunakan subjek penelitian perusahaan yang bergerak pada bidang IT (Teknologi Informasi). Sebagaimana telah dijelaskan pada latar belakang bidang IT memiliki tingkat *turnover* tinggi, permasalahan pada internal perusahaan IT ini yang akan menjadi pengembangan dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama</b>	<b>Selly Maharani Universitas Indonesia 2010</b>	<b>Dwi Rachmadani Universitas Pendidikan Indonesia 2015</b>	<b>Angelina Universitas Multimedia Nusantara 2019</b>
<b>Judul</b>	<b>Analisis Pola Aliran Komunikasi Organisasi (Studi Kasus pada PT BlueScope Lysaght Indonesia)</b>	<b>Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Loyalitas Pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi</b>	<b>Peran Budaya dan Pola Aliran Komunikasi dalam Membentuk Loyalitas Pegawai (Studi Kasus pada PT Aero Systems Indonesia)</b>
<b>Rumusan Masalah</b>	Bagaimana pola aliran komunikasi organisasi di PT Blue Scope Lysaght Indonesia	1. Bagaimana gambaran kuat lemahnya budaya organisasi di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi?	1. Bagaimana peran budaya organisasi di PT Aero Systems Indonesia? 2. Bagaimana pola aliran komunikasi organisasi

		<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Bagaimana gambaran tingkat loyalitas pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi?</li> <li>3. Adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap loyalitas pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi?</li> </ol>	di PT Aero Systems Indonesia?
<b>Tujuan Penelitian</b>	Untuk mengetahui bagaimana pola aliran PT Blue Scope Lysaght Indonesia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk memberikan gambaran tentang kuat lemahnya budaya organisasi di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi.</li> <li>2. Untuk memberikan gambaran tentang tingkat loyalitas pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi.</li> <li>3. Untuk mengukur adakah pengaruh kuat lemahnya budaya organisasi terhadap tingkat loyalitas pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Untuk mengetahui peran budaya organisasi dalam membentuk loyalitas pegawai di PT Aero Systems Indonesia</li> <li>2. Untuk mengetahui pola aliran komunikasi dalam membentuk loyalitas pegawai di PT Aero Systems Indonesia.</li> </ol>
<b>Metodologi</b>	Kualitatif	Kuantitatif	Kualitatif
<b>Konsep dan Teori</b>	Konsep pola aliran komunikasi organisasi	Budaya Organisasi, Loyalitas Pegawai	Pendekatan Manajemen Organisasi, Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Pola Aliran

			Komunikasi Organisasi, Iklim Organisasi, Gaya Komunikasi, Loyalitas
<b>Temuan Penelitian</b>	Pola aliran komunikasi organisasi di PT Blue Scope Lysaght Indonesia kurang cukup baik dikarenakan terdapat batas-batasan komunikasi dengan orang-orang tertentu hanya berdasarkan struktur yang ada sehingga tidak pernah terjadi komunikasi antara pemimpin dengan staf.	Uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap loyalitas pegawai di Kantor Dinas Pendidikan Kota Bekasi	Kegiatan komunikasi organisasi di PT Aero Systems Indonesia selalu terkait dengan budaya organisasi yang diterapkan melalui nilai perusahaan yaitu ACTION dan pola aliran komunikasi organisasi terbentuk dengan selalu melibatkan pegawai baik dari atasan dan bawahan. Kedua hal berperan dalam membentuk loyalitas pegawai.

## 2.2 Kerangka Teoretis dan Konsep

### 2.2.1 Pendekatan Manajemen Organisasi

#### 1. *Scientific Management*

Menurut Ruben dan Stewart (2006, h. 299) pendekatan manajemen saintifik atau *scientific management* adalah salah satu pendekatan organisasi yang dikembangkan oleh praktisi bisnis dan akademis yang lebih dikenal dengan manajemen ilmiah. Manajemen ilmiah memiliki struktur organisasi yang jelas dan spesifik, pekerjaan spesialisasi, imbalan yang adil, aturan yang diterapkan dan garis yang berbeda dari tanggung jawab dan wewenang dianggap sebagai dasar. Pendekatan ini juga memandang manusia di dalam organisasi akan bekerja secara produktif dengan adanya pemberian penghargaan dari segi

materi. Manajemen ilmiah melihat organisasi sebagai suatu mesin dan pegawai di dalamnya diumpamakan sebagai roda penggerak organisasi sehingga dibutuhkan seorang manajer di dalamnya untuk mengelola organisasi dan pegawainya secara seimbang. Dalam menjalankan tugas sebagai manajemen dibutuhkan penggunaan komunikasi ke bawah baik secara formal maupun informal untuk mencapai produktivitas dan keuntungan maksimal organisasi. Oleh sebab itu komunikasi menjadi dasar dan inti dari kegiatan organisasi untuk memberikan informasi kepada pegawainya yang akan memperjelas tugas dan menghargai mereka berdasarkan prestasinya.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Berbeda dengan manajemen ilmiah yang memandang organisasi sebagai sebuah mesin untuk mencapai keefektifan dan tujuan organisasi, menurut Ruben dan Stewart (2006, h.301) dalam pendekatan manajemen sumber data manusia memandang kekeluargaan di dalam organisasi yang membuat pegawai mencapai keefektifan dalam bekerja dan mencapai tujuan organisasi. Organisasi dipandang efektif apabila kebutuhan pegawai terpenuhi, membangun kepercayaan, dan mendorong kolaborasi. Dalam pandangan ini pegawai termotivasi oleh keinginan untuk merasakan kepuasan kerja, mendapat pengakuan, perhatian dan partisipasi dalam pengambilan keputusan. Oleh sebab itu manajer harus menciptakan iklim kerja yang mendukung dengan

komunikasi yang terbuka dan hubungan saling percaya antara manajer dengan pegawai sehingga pegawai merasa dihargai.

### 3. *Management Information System (MIS)*

Ruben dan Stewart (2006, h.303) menyatakan bahwa pendekatan sistem memandang individu, hubungan, kelompok, dan organisasi berinteraksi dengan bergantung satu sama lain dan lingkungan mereka. Perilaku manusia di dalam organisasi dianggap terbentuk dari tujuan organisasi, peran, aturan, budaya, dan sebagainya. Dalam pendekatan ini komunikasi dipandang sebagai proses yang diawali pada saat organisasi muncul dan berkembang yang dipengaruhi oleh individu, hubungan, dan kelompok serta lingkungan. Oleh sebab itu fungsi manajemen ini menekankan perlunya komunikasi yang efektif dan sistem informasi untuk memfasilitasi interaksi, koordinasi, dan kemampuan beradaptasi dengan lingkungan organisasi.

### 4. *Total Quality Management*

Komunikasi yang diharapkan oleh setiap pegawai adalah komunikasi yang berkualitas di dalam organisasi. Komunikasi merupakan suatu hal yang sangat penting bagi organisasi agar kegiatan berjalan dengan baik dan memberikan hasil sesuai dengan harapan karena organisasi terdiri dari kumpulan orang-orang yang bersama-sama menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi yang berkualitas antara manajemen dan pegawainya menjadi salah satu alasan utama para pegawai menyukai

pekerjaannya. Oleh sebab itu seorang manajer atau pimpinan organisasi dituntut untuk mampu mendengar dan memahami, mengakui prestasi para pegawai. Menurut Brent D. Ruben dan Lea P. Stewart (2006, h. 303) terdapat enam konsep utama dalam *total quality management* yaitu:

a. *Service Orientation*

Perusahaan harus berusaha untuk memenuhi kepentingan dan kebutuhan dari *stakeholder*. Pada dasarnya konsep ini mengarahkan perusahaan untuk melakukan tiga hal, pertama berusaha memuaskan seluruh *stakeholder* baik dari sisi produk yang dihasilkan dan jasa yang diberikan. Kedua menentukan dan mengantisipasi harapan *stakeholder* agar apa dihasilkan oleh perusahaan tidak memberikan kekecewaan. Ketiga memberikan kepuasa kepada *stakeholder* atas kinerja perusahaan.

b. *Leadership*

Pimpinan menjadi orang yang akan berkomunikasi, memberikan penjelasan, menjelaskan dan menyebarkan tujuan perusahaan, visi-misi, dan *service orientation*.

c. *Information*

Transparasi informasi harus bisa dilakukan oleh perusahaan kepada karyawannya. Karyawan sangat memerlukan informasi untuk menjalankan setiap pekerjaannya. Apabila sebuah informasi



ditutupi oleh perusahaan akan memunculkan spekulasi dan ambiguitas di antara karyawan.

*d. Improvement dan Collaboration*

Perusahaan harus dapat mengarahkan seluruh *stakeholder* untuk memiliki tujuan yang sama. Dengan memiliki tujuan yang sama, maka akan mengurangi konflik dan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuannya.

*e. Communication*

Seluruh aktivitas perusahaan tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak ada komunikasi yang terjalin dan terjaga keharmonisannya, maka perusahaan perlu mengembangkan kemampuan berkomunikasi dari masing-masing individu.

*f. Continuous Improvement*

Keberhasilan sebuah perusahaan bukan terjadi secara natural tetapi ada usaha berkembang yang dilakukan terus menerus, proses dilakukan dengan konsisten dan didukung oleh isi dari perusahaan agar bisa berjalan maksimal.

Oleh sebab itu kualitas organisasi dipengaruhi oleh sumber daya pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga manajemen di dalam organisasi perlu untuk memahami dan menyempurnakan kemampuan komunikasi agar dapat membangun

hubungan secara seimbang dengan para pegawai yang menentukan keberhasilan organisasi.

### **2.2.2 Komunikasi Organisasi**

Komunikasi merupakan suatu bidang yang sangat penting dalam organisasi. Komunikasi dalam organisasi adalah suatu proses penyampaian informasi, ide-ide, di antara para anggota organisasi secara timbal balik dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mulyana (2008, h. 83) komunikasi organisasi terjadi dalam suatu organisasi, bersifat formal dan juga informal, dan berlangsung dalam jaringan yang lebih besar daripada komunikasi kelompok. Oleh karena itu, organisasi dapat diartikan sebagai kelompok dari kelompok-kelompok. Komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi dua arah, komunikasi antarpribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik. Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horisontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antarsejawat, juga termasuk selentingan dan gosip.

Menurut Kreps (1986 dalam Suwatno, 2018, h.17), komunikasi organisasi adalah kolektivitas sosial di mana orang-orang mengembangkan pola interaksi rutin dalam upaya mengoordinasikan kegiatan dan usaha dalam pencapaian tujuan pribadi maupun kelompok yang sedang berlangsung. Menurut Miller (2012 dalam Suwatno, 2018, h.17), komunikasi organisasi terdiri atas lima ciri penting, yaitu adanya

kolektivitas sosial, tujuan organisasi dan individu, aktivitas yang terkoordinasi, struktur organisasi, serta penyematkan organisasi dengan lingkungan organisasi lain.

Pace dan Faules (2015, h.31-32) 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 hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi kapanpun sedikit-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam organisasi menafsirkan pertunjukkan. Komunikasi yang akan ditelaah adalah anggota-anggota organisasi, analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaahan atas banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

Adanya sistem komunikasi organisasi merupakan faktor yang sangat berharga untuk menjaga hubungan dan keterkaitan kerja setiap unsur di dalamnya. Dengan komunikasi yang baik dan efektif dalam organisasi atau bisnis akan memberikan manfaat yang sangat positif, antara lain meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas, mempermudah usaha mencapai target, membangun semangat tim, meningkatkan loyalitas, meminimalisasi *turnover*, mencegah kesalahan kerja, dan menurunkan konflik antarkaryawan (Alvonco, 2014, h. 2-3).

Membangun komunikasi organisasi beterkaitan juga dengan budaya organisasi yang terbentuk atau yang dianut bersama oleh setiap anggota di dalamnya. Peneliti juga

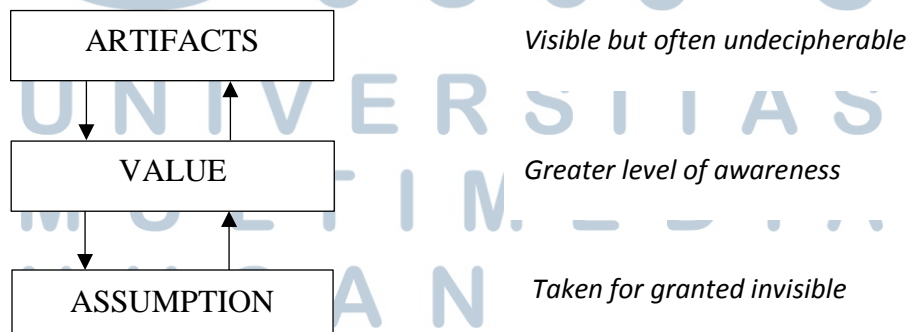
menggunakan teori budaya organisasi yang merupakan bagian dari komunikasi organisasi.

### 2.2.3 Budaya Organisasi

Schein (2009 dikutip dalam Kaswan, 2019, h.326) budaya organisasi adalah pola asumsi yang tersirat yang dipelajari oleh suatu kelompok ketika kelompok tersebut mengatasi masalah-masalah penyesuaian diri dengan lingkungan eksternal dan integrasi dengan lingkungan internal. Asumsi tersebut telah terbukti, telah dapat diterapkan dengan baik dan dianggap valid. Oleh karena itu, hal tersebut diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk mempersepsi, berpikir, dan merasa dalam kaitannya dengan masalah-masalah tersebut.

Heskett (2012 dalam Kaswan, 2019, h.326) menyatakan bahwa budaya organisasi tersusun atas beberapa lapisan/kontinum dari yang paling dalam/inti sampai paling luar/kasar mata, yaitu asumsi bersama, nilai atau kepercayaan bersama, dan perilaku atau artefak. Schein dalam Hatch (1997 dikutip oleh Saleh, 2016, h.111) menyatakan bahwa budaya organisasi ditemukan dalam tiga tingkatan, yang tergambar sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Tiga Tingkatan Budaya Organisasi Teori Schein**



Sumber : Saleh (2016,h.111)

### 1. Artefak

Artefak di mana budaya bersifat kasat mata tetapi seringkali tidak dapat diartikan, misalnya lingkungan fisik organisasi, teknologi, cara berpakaian, dll. Artefak juga dapat berupa produk, jasa, bahkan perilaku manusia. Misalnya, bila memasuki sebuah perusahaan besar dapat dilihat peralatan kantornya yang biasa-biasa saja, akan tetapi pada perusahaan lainnya menggunakan peralatan kantor yang sangat rapi dan menggunakan peralatan yang sangat bagus dan mahal harganya. Sebuah produk tampil beda dengan produk lainnya dalam bentuk kemasan dan kualitasnya.

### 2. Nilai

Nilai memiliki tingkat kesadaran yang lebih tinggi daripada artefak. Pada tingkat ini, sesuatu yang tidak dapat dilihat karena ada dalam pikiran dan apa disadari oleh manusia. Sebagian organisasi mempunyai budaya yang dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali ke penemu budaya. Nilai-nilai yang didukung ini dapat menciptakan artefak.

### 3. Asumsi Dasar

Asumsi dasar merupakan bagian penting dari budaya organisasi. Asumsi ini merupakan reaksi yang dipelajari yang bermula sebagai nilai-nilai yang didukung, sehingga menjadi suatu keyakinan oleh anggota organisasi. Pada tingkat ini menunjukkan bahwa ada suatu anggapan yang dimiliki oleh sebuah organisasi pada tempat dan waktu tertentu dalam melaksanakan aktivitasnya.

Selain dari tiga tingkatan dalam budaya organisasi, peneliti juga ingin mengetahui jenis budaya organisasi yang diterapkan oleh PT Aero Systems Indonesia (Asyst). Menurut Ansory dan Indrasari (2018, h.341-342) terdapat beberapa jenis budaya dalam satu perusahaan, sebagai berikut:

1. Budaya birokrasi (*Bureauractic Culture*)

Suatu perusahaan yang mementingkan peraturan, kebijakan, prosedur, perintah, dan pengambil keputusan yang terpusat memiliki budaya birokratis. Pihak militer, instansi pemerintah dan perusahaan memulai mengelola dengan manajer yang otokrat merupa contoh dair birokratis. Beberapa individual lebih memilih yang pasti, hierarki, dan perusahaan yang ketat, seperti perusahaan ini.

2. Budaya Keluarga (*Clan Culture*)

Menjadi bagian dari keluarga yang bekerja, mengikuti tradisi dan adaptasi, kerjasama dan semangat, manajemen diri, dan pengaruh sosial merupakan karakteristik budaya keluarga. Karyawan bersedia untuk bekerja keras untuk suatu kompensasi yang adil, sesuai dan paket tunjangan tambahan. Dalam budaya keluarga, karyawan bersosialisasi dengan karyawan lainnya serta anggota saling menolong sesama dan sukses bersama.

3. Budaya Wirausaha (*Entrepreneurial Culture*)

Inovasi, kreativitas, pengambil resiko dan secara agresif mencari kesempatan menggambarkan budaya wirausaha. Karyawan mengerti akan dinamika perubahan, inisiatif individu dan otonomi dari praktik-praktik standar.

#### 4. Budaya Pasar (*Market Culture*)

Suatu penekanan pada pertumbuhan penjualan, peningkatan pangsa pasar, stabilitas keuangan dan keuntungan merupakan atribut-atribut budaya pasar karena karyawan mempunyai hubungan yang bersifat kontrak dengan perusahaan. Hanya terdapat sedikit rasa kerjasama dan hubungan dalam tipe budaya seperti ini.

##### **2.2.3.1 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Robbins (dalam Fahmi, 2014, h.120) terdapat tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan menggambarkan budaya organisasi, diantaranya yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan risiko, perusahaan yang memiliki budaya ini biasanya sangat mendukung pegawainya untuk senantiasa bereksperimen, mencari peluang baru, dan menemukan inovasi meskipun dapat menimbulkan risiko berhasil atau gagal.
2. Perhatian terhadap detail, menghargai hal-hal yang dapat diduga sebelumnya (*predictability*), kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail.
3. Orientasi ke hasil atau keluaran, menekankan pentingnya hasil dari pencapaian tujuan organisasi daripada proses atau cara-cara yang dilakukan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orietasi ke orang, memperhatikan nilai-nilai kemanusiaan, seperti toleransi, keadilan dan penghargaan terhadap orang sebagai makhluk yang memiliki harga diri (*human dignity*) dan hak sosial (*social rights*)

5. Orientasi tim, bekerja secara terorganisir dalam kelompok-kelompok kerja (*teamwork*) dan sangat dipentingkan dalam perusahaan yang memiliki budaya yang berorientasi tim.
6. Keangresifan, para pegawai dalam perusahaan yang memiliki ciri agresif ini umumnya didorong untuk berperilaku aktif dan memiliki semangat kompetisi baik dengan pegawai lain dalam perusahaan itu ataupun dengan pegawai dalam perusahaan pesaing.
7. Stabilitas, perusahaan mendukung *status quo*, di mana kegiatan-kegiatan perusahaan yang bersifat aman, terjamin, pasti dan tidak menimbulkan guncangan-guncangan lebih dihargai dibandingkan dengan kegiatan-kegiatan yang dianggap beresiko.

Budaya organisasi yang terbentuk dalam organisasi pasti menysar setiap anggota yang ada, maka dari itu peneliti ingin memahami bagaimana budaya organisasi diterapkan dengan komunikasi formal atau informal baik dalam komunikasi vertikal (atasan dan bawahan) dan komunikasi horisontal.

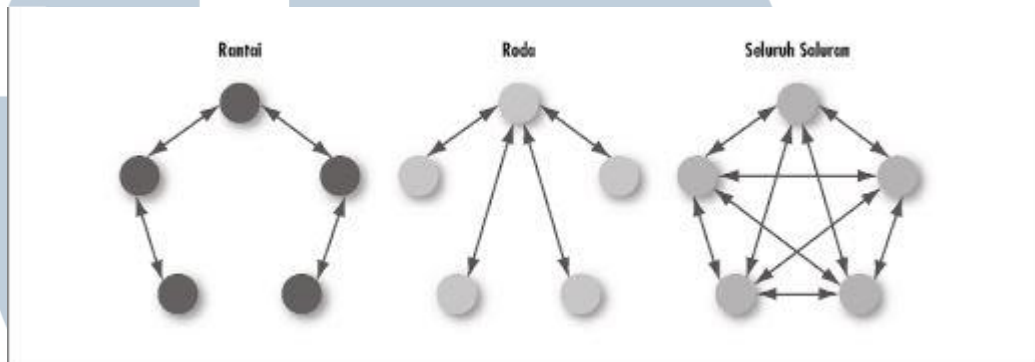
#### **2.2.4 Pola Aliran Komunikasi Organisasi**

Pada dasarnya tiap organisasi menggunakan proses berurutan umum untuk mendapatkan dan menyampaikan informasi ke semua anggota. Namun demikian, terdapat pola-pola tertentu yang kemudian menjadi semacam kebiasaan sehari-hari yang digunakan oleh para anggota organisasi dalam proses berjalannya pesan tersebut.



Terdapat tiga jaringan/pola, menurut Robbins dan Judge (2008, h.14) dalam organisasi formal, yakni:

**Gambar 2.2 Pola Komunikasi**



Sumber: Robbins dan Judge (2008, h.14)

### 1. Pola Rantai

Orang yang berada di posisi tengah lebih berperan sebagai pemimpin daripada mereka yang berada di posisi lain. Dalam struktur ini, sejumlah saluran terbuka dibatasi, orang hanya bisa secara resmi berkomunikasi dengan orang-orang tertentu saja.

### 2. Pola Roda

Struktur roda memiliki pemimpin yang jelas yaitu yang posisinya dipusat. Individu ini merupakan satu-satunya yang dapat mengirim dan menerima pesan dari semua anggota oleh karena itu, jika seorang anggota ini berkomunikasi dengan anggota lain maka pesannya harus disampaikan melalui pemimpinnya. Individu yang berada ditengah (pemimpin)

mempunyai wewenang dan kekuasaan penuh untuk mempengaruhi anggotanya

### 3. Struktur semua saluran atau pola bintang

semua anggota adalah sama dan semuanya memiliki kekuatan yang sama untuk mempengaruhi anggota lainnya. Akan tetapi, dalam struktur semua saluran, setiap anggota siap berkomunikasi dengan setiap anggota yang lainnya. Pola ini memungkinkan adanya partisipasi anggota secara optimum.

Secara hierarki, terdapat struktur dari mulai atasan hingga bawahan. Jika digambarkan, maka suatu pesan yang dialirkan adalah berbentuk vertikal (atas ke bawah atau sebaliknya). Kemudian jika melihat organisasi pada ranah struktur yang setingkat dapat digambarkan bahwa arah aliran pesan adalah horisontal (sarah maupun dua arah). Berikut penjelasan beberapa arah aliran komunikasi yang terjadi dalam organisasi.

#### 1. Komunikasi ke Bawah

Davis (1967 dikutip dalam Saleh, 2016, h.) mengatakan bahwa informasi yang mengalir dari orang yang dianggap mempunyai jabatan tinggi ke orang dengan jabatan rendah dapat disebut sebagai suatu komunikasi ke bawah. Jenis informasi yang biasa dikomunikasikan:

- 1) Mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
- 2) Mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.

- 3) Mengenai kebijakan dan praktik organisasi.
- 4) Informasi kinerja pegawai.
- 5) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)

Metode penyampaian pesan yang efektif dalam komunikasi atasan ke bawahan, sebagai berikut:

- 1) Tulisan, dapat digunakan dalam situasi bila diperlukan informasi untuk tindakan yang akan datang, informasinya umum, tidak diperlukan kontak pribadi.
- 2) Lisan, dapat dilakukan dalam situasi yang membutuhkan teguran dan mendamaikan perselisihan.
- 3) Lisan diikuti tulisan, dapat dilakukan dalam situasi yang memerlukan tindakan segera tetapi kemudian diikuti tindak lanjut yang bersifat umum dan perlu adanya pendokumentasian.
- 4) Tulisan diikuti lisan, penggunaan metode ini dinilai tidak cukup efektif untuk setiap situasi.

## 2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas di lingkup organisasi memiliki makna informasi yang mengalir dari tingkatan yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi (atasan). Arah informasi ini memiliki kegunaan yakni:

- 1) Informasi bagi pembuatan keputusan

- 2) Memberi informasi bagi atasan kapan bawahan siap menerima informasi dari mereka dan seberapa baik bawahan menerima apa yang dikatakan kepada mereka
- 3) Mendorong keterbukaan komunikasi tentang keluhan-keluhan yang muncul ke permukaan sehingga atasan tahu apa yang mengganggu dan menghambat kerja mereka.
- 4) Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan memberi masukan atau gagasan serta saran.
- 5) Memberikan informasi pada atasan apakah bawahan memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah.
- 6) Membentuk pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dengan pekerjaan dan organisasi.

Adapun hal-hal yang dapat dikomunikasi dari bawah ke atas, seperti berikut:

- 1) Tentang apa yang telah dilakukan bawahan, prestasi, kemajuan, rencana yang akan datang.
- 2) Persoalan pekerjaan yang dihadapi yang masih tidak dapat terpecahkan dan membutuhkan bantuan penyelesaian.
- 3) Memberikan saran dan gagasan untuk perbaikan pada organisasi.

- 4) Mengungkapkan bagaimana perasaan, pikiran bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan organisasi.

Menurut Sharma dalam Pace dan Faules (2002 dikutip oleh Saleh, 2016, h.169) ada kecenderungan bahwa di karenakan memiliki suatu posisi yang lebih rendah, biasanya akan menemui kesulitan untuk menyampaikan pesan atau informasi. Hal ini bisa terjadi karena beberapa hal yaitu:

- 1) Kecenderungan bagi pegawai untuk menyembunyikan pikiran mereka.
- 2) Adanya perasaan bahwa atasan tidak tertarik pada permasalahan bawahan.
- 3) Kurangnya penghargaan dan apresiasi bagi komunikasi ke atas yang dilakukan oleh bawahan/pegawai.
- 4) Perasaan bahwa atasan tidak dapat dihubungi dan tidak tanggap pada apa yang disampaikan pegawai.

### 3. Komunikasi horisontal

Komunikasi horisontal adalah komunikasi antarpegawai yang tidak berada di posisi yang berhubungan secara hierarkis. Contohnya interaksi antara kepala bagian produksi dan kepala bagian pemasaran, di mana posisi keduanya setara.

Komunikasi horisontal memiliki peran penting karena memungkinkan organisasi untuk menanggapi dengan cepat dan efektif terhadap isu-isu yang muncul atau menggeser prioritas dari para kelompok pemangku kepentingan serta memastikan bahwa pesan yang dikirim melalui berbagai saluran

komunikasi kepada pemangku kepentingan bersifat konsisten (Cornelissen, 2004 dikutip dalam Suwatno, 2018, h.72).

Menurut Pace dan Faules (2013 dalam Suwatno 2018, h.72) menyatakan komunikasi horisontal muncul setidaknya karena enam penyebab, yaitu:

- 1) Untuk mengoordinasikan penugasan kerja.
- 2) Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan.
- 3) Untuk memecahkan masalah.
- 4) Untuk memperoleh pemahaman bersama.
- 5) Untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan.
- 6) Untuk menumbuhkan dukungan antarpersona.

Komunikasi horisontal dapat terlaksana dalam bentuk rapat komisi, interaksi pribadi, selama waktu istirahat, oborlan di telepon, memo/catatan, kegiatan sosial, hingga lingkaran kualitas (sebuah kelompok pekerja sukarela yang berbagai wilayah tanggung jawab)

#### 4. Komunikasi Informal – Selentingan

Komunikasi yang dilakuakn oleh pegawai dalam organisasi tanpa mengindahkan posisi dalam organisasi disebut sebagai komunikasi informal.

Menurut Stein, selentingan (*grapevine*) adalah suatu metode penyampaian laporan rahasia dari orang ke orang yang tidak dapat diperoleh melalui saluran biasa (dikutip oleh Pace dan Faules, 2002 dalam Saleh, 2016, h.171)

Selentingan tetap harus dikontrol walaupun jarang ataupun sesekali dilakukan oleh pegawai, namun terdapat hal yang terkait dengan sifat formal dalam organisasi yang harus dijaga. Menurut Pace dan Faules (2002 dalam Saleh, 2016, h.171), menjelaskan cara dalam penanganan selentingan, sebagai berikut:

- 1) Jagalah saluran komunikasi formal tetap terbuka yang memberi kesempatan berlangsung komunikasi ke atas, ke bawah, horisontal dan lintas saluran yang terus terang, cermat dan sensitive.
- 2) Efektifkan hubungan komunikasi antara atasan dengan bawahan.
- 3) Sampaikan bahwa atasan mengerti dan menerima informasi melalui selentingan tersebut (khususnya yang menyakut perasaan pegawai)

Dengan budaya organisasi yang diterapkan dengan pola aliran komunikasi baik secara komunikasi vertikal antara atasan dan bawahan, serta dengan komunikasi horisontal antara pegawai setara diharapkan dapat membentuk loyalitas oleh setiap anggota dalam organisasi.

### **2.2.5 Loyalitas**

Loyalitas merupakan sikap kesetiaan yang ditunjukkan oleh seseorang melalui pelayanan maupun tanggung jawab dengan perilaku terbaik. Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (Soegandhi *et al*, 2013, h.3)

Hasibuan (2001 dalam Soegandi *et al*, 2013, h.3) menyatakan bahwa loyalitas kerja atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari gangguan orang yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi ini multak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri. Semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Sedangkan sebaliknya, bagi organisasi yang memiliki karyawan dengan loyalitas rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi (Soegandi *et al*, 2013, h.3)

Loyalitas kerja tidak terbentuk begitu saja dalam perusahaan, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan maupun perusahaan. Aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto (2002 dalam Pranita *et al*, 2016, h.2), yakni:



### 1. Taat pada Peraturan

Setiap kebijakan yang diterapkan dalam perusahaan untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen perusahaan ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik internal maupun eksternal.

### 2. Tanggung Jawab

Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan kepada karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

### 3. Kemauan untuk Bekerjasama

Dalam mencapai tujuan perusahaan atau organisasi tidak mungkin dilakukan secara individual. Maka dari itu menjalin hubungan kerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan perusahaan dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

### 4. Rasa memiliki

Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap perusahaan akan membuat karyawan memiliki sikap untuk menjaga dan bertanggung jawab terhadap perusahaan sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan perusahaan.

## 5. Hubungan antarpribadi

Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel kearah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi: hubungan sosial di antara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.

## 6. Suka terhadap Pekerjaan

Perusahaan harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawan tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari: keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya di luar gaji pokok

Loyalitas kerja karyawan akan tercipta apabila kebutuhan dan keinginan karyawan tercukupi, sehingga para karyawan betah bekerja pada perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Sopiah (2008 dalam Purba, 2016, h.6) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

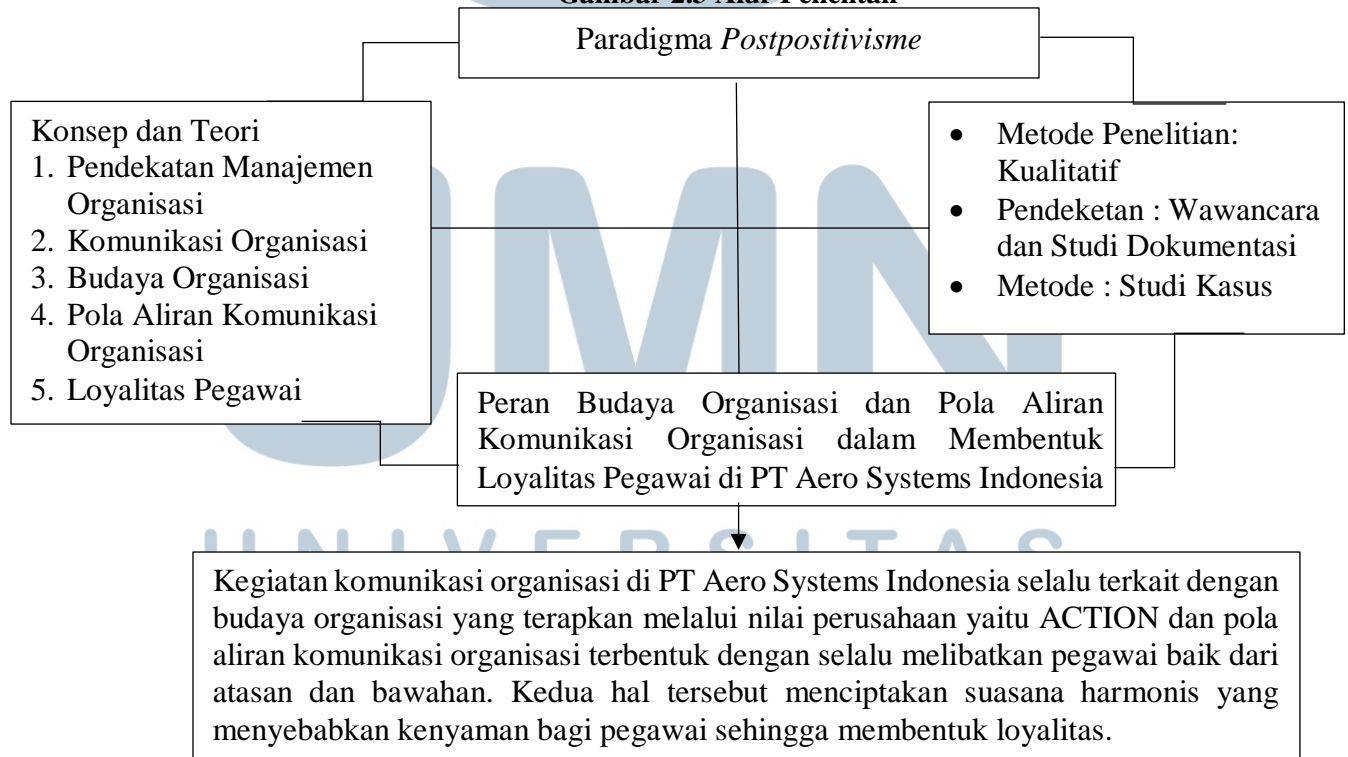
1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, dan tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilkakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat loyalitas karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat loyalitas yang berlainan.

### 2.3 Alur Penelitian

Guna mempermudah dalam memahami teori/konsep penelitian, gambaran secara ringkas dapat lihat sebagai berikut:

**Gambar 2.3 Alur Penelitian**



Sumber: Alur Pemikiran Peneliti