

BAB II

KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini terdapat dua (2) penelitian terdahulu yang peneliti jadikan sebagai referensi. Penelitian pertama adalah penelitian yang dilakukan oleh Juansha Yudystira dari Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar tahun 2013 dengan judul “Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Semangat Kerja Tenaga Pengajar”. Penelitian yang dilakukan oleh Juansha Yudystira bertujuan untuk mengetahui gambaran mengenai strategi komunikasi organisasi yang digunakan dalam meningkatkan semangat kerja sekaligus mengetahui penyebab meningkatnya semangat kerja para pengajar Lembaga Bimbingan Belajar PT Gadjahmada Indonesia. Fokus penelitian pertama ini menitikberatkan pada strategi komunikasi organisasi untuk meningkatkan semangat kerja dari tenaga pengajar.

Teori yang digunakan dalam penelitian pertama ini adalah Komunikasi Organisasi. Pendekatan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan adalah model analisis data interaktif Huberman dan Miles (1992). Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi komunikasi organisasi pada Lembaga Bimbingan Belajar PT Gadjahmada Indonesia menitikberatkan pada pesan dan menempatkan para pengajarnya sesuai dengan pembagian kerja sehingga para pengajar menyelesaikan tiap pekerjaannya sesuai dengan keahlian.

Penelitian kedua yang dijadikan referensi adalah penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Tibyan dari Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta tahun 2015 dengan judul “Peran Komunikasi Organisasi Pada Loyalitas Karyawan”. Penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Tibyan bertujuan untuk mendeskripsikan peranan komunikasi

organisasi yang dilakukan PO Blue Star dalam mewujudkan loyalitas karyawan. Fokus penelitian yang dilakukan menitikberatkan pada peranan komunikasi organisasi yang dilakukan guna mewujudkan loyalitas karyawan.

Teori yang digunakan adalah Teori Pengorganisasian dan Komunikasi Organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan yaitu model analisis data interaktif Huberman dan Miles (1992). Hasil penelitian ini adalah komunikasi organisasi yang terjadi antar anggota organisasi PO Blue Star memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga karyawan memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.

Kemudian perbedaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan dua (2) penelitian terdahulu terletak pada fokus penelitian. Jika penelitian pertama memfokuskan penelitiannya pada strategi komunikasi organisasi untuk meningkatkan semangat kerja dan penelitian kedua memfokuskan penelitiannya pada strategi komunikasi organisasi untuk mewujudkan loyalitas karyawan. Sedangkan fokus penelitian yang dilakukan oleh peneliti adalah penerapan strategi komunikasi internal dalam manajemen organisasi untuk membangun loyalitas dan kinerja karyawan sekaligus untuk melengkapi dua (2) penelitian terdahulu terkait adanya pengaruh strategi komunikasi organisasi terhadap loyalitas ataupun kinerja karyawan di suatu perusahaan yang baru di rintis seperti *startup* sehingga perusahaan *startup*.

Tabel 2.1 Tabel Penelitian Sejenis Terdahulu

No.	Nama	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Pendekatan Penelitian	Konsep dan Teori yang digunakan	Hasil Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Juansha Yudystira - Universitas Islam Negeri Alauddin Makassar (2013)	Strategi Komunikasi Organisasi Dalam Membangun Semangat Kerja Tenaga Pengajar (Studi Pada Lembaga Bimbingan Belajar PT Gadjahmada Indonesia)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui gambaran mengenai strategi komunikasi organisasi yang digunakan dalam meningkatkan semangat kerja. 2. Untuk mengetahui penyebab meningkatnya semangat kerja para pengajar pada Lembaga Bimbingan Belajar PT Gadjahmada Indonesia. 	Kualitatif	Komunikasi Organisasi	Strategi komunikasi organisasi pada Lembaga Bimbingan Belajar PT Gadjahmada Indonesia menitik beratkan pada pesan dan menempatkan para penngajarannya sesuai dengan pembagian kerja sehingga para pengajar menyelesaikan tiap pekerjaannya sesuai dengan keahlian.	Fokus penelitian pada strategi komunikasi organisasi untuk meningkatkan semangat kerja.

2.	Muhammad Tibyan - Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta (2015)	Peran Komunikasi Organisasi Pada Loyalitas Karyawan (Studi Deskriptif Kualitatif pada Perusahaan Otobus Blue Star Salatiga)	Untuk mendeskripsikan peranan komunikasi organisasi yang dilakukan PO Blue Star dalam mewujudkan loyalitas karyawan.	Kualitatif	1. Teori Pengorganisasian, 2. Komunikasi Organisasi	Komunikasi Organisasi yang terjadi antar anggota organisasi PO Blue Star memberikan pengaruh terhadap karyawan sehingga karyawan memiliki loyalitas dan dedikasi yang tinggi terhadap perusahaan.	Fokus penelitian pada komunikasi organisasi untuk meningkatkan loyalitas karyawan.
3.	Zatira Chairunnisa Arief Samana – Universitas Multimedia Nusantara (2020)	Penerapan Strategi Komunikasi Internal Dalam Manajemen Organisasi Untuk Membangun Loyalitas dan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT Karuna Karyananta Nusantara – MODANA)	3. Mengetahui penerapan strategi komunikasi internal dalam membangun loyalitas dan kinerja karyawan MODANA. 4. Mengetahui peran budaya dan iklim organisasi dalam penerapan komunikasi internal	Kualitatif	Teori Hubungan Manusiawi (Elton Mayo)		Fokus penelitian pada strategi komunikasi organisasi untuk meningkatkan loyalitas dan kinerja karyawan serta melengkapi kedua penelitian terdahulu.

			untuk membangun kinerja karyawan MODANA.				
--	--	--	--	--	--	--	--

2.2 Teori dan Konsep

2.2.1 Teori Hubungan Manusiawi (Elton Mayo)

Komunikasi organisasi memberi kontribusi terhadap hubungan atasan dengan bawahan, hubungan sesama karyawan dan loyalitas serta kinerja kerja karyawan. Penelitian ini akan mengkaji mengenai strategi komunikasi organisasi terhadap loyalitas dan kinerja karyawan. Untuk mengkaji hal tersebut peneliti akan menggunakan Teori Hubungan Manusiawi yang dikemukakan oleh Elton Mayo.

Menurut Pace dan Faules (2010, h. 59-61) menjelaskan tentang Teori Hubungan Manusiawi yang dilakukan oleh Barnard dan Mayo. Setahun setelah publikasi Barnard, Roethlisberger dan Dickson (1939) menerbitkan laporan mereka yang padat mengenai penelitian berskala besar yang membahas produktivitas dan hubungan-hubungan sosial di kompleks Hawthorne yang dimiliki *Western Electric Company*. Dikenal dengan nama “Manajemen dan Pekerja” (*Management and the Worker*) penelitian tersebut lebih terkenal lagi dengan sebutan Studi Hawthorne (*The Hawthorne Studies*). Studi ini dikonsept dan dipimpin Elton Mayo dengan bantuan Fritz Roethlisberger.

Kemudian Mayo dalam Pace dan Faules (2010, h. 60) menulis suatu ulasan mengenai minat para spesialis komunikasi terhadap analisis organisasi:

Saya percaya bahwa studi sosial harus dimulai dengan penamatan yang teliti mengenai apa yang disebut komunikasi: yakni, kemampuan seorang individu untuk menyatakan perasaan dan gagasannya kepada orang lain, kemampuan kelompok untuk berkomunikasi secara efektif dan intim dengan kelompok lainnya. Itulah, tak diragukan lagi kerusakan utama yang dialami peradaban manusia dewasa ini.

Karya Barnard dan Mayo sekaligus merupakan pendekatan perilaku terhadap organisasi. Ditambahkan oleh Sofer dalam Pace dan Faules (2010, h. 60) mengatakan bahwa Mayo dan kawan-kawannya menunjukkan secara

ilmiah bahwa “suatu kelompok memiliki kehidupannya sendiri, lengkap dengan adat kebiasaan, norma, dan kontrol sosial yang efektif atas anggota-anggotanya”. Guilbot dalam Pace dan Faules (2010, h. 60) juga melihat bahwa “setelah studi Hawthorne harus diakui bahwa suatu struktur informal hubungan sosial memang ada di balik struktur organisasi yang formal dan bahwa banyak fenomena yang tidak dapat dijelaskan dengan dalil-dalil lainnya”. Suatu sumbangan besar diberikan teoretisi perilaku terdahulu adalah reorientasi pemikiran tentang organisasi dan manajemen, mulai dari pemikiran murni tentang struktur dan tugas sampai pertimbangan tentang manusia dan moral.

Kesimpulan dari teori ini, bahwa manusia sebagai sumber daya dalam organisasi produktivitasnya dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk kondisi lingkungan kerjanya. Salah satu kondisi yang mempengaruhi produktivitas pekerja adalah kondisi komunikasi dalam sebuah tim atau organisasinya. Karena pekerja adalah manusia yang memiliki moral dan membutuhkan interaksi dengan sesamanya, maka loyalitas dan kinerja dapat meningkat ketika pegawai berinteraksi antara satu dengan yang lainnya.

2.2.2 Komunikasi Organisasi

Dalam komunikasi organisasi terdapat beberapa aspek yang memiliki pengaruh terhadap berhasil atau tidaknya komunikasi dalam suatu organisasi yaitu: konsep komunikasi organisasi, Tujuan, Peran, dan Tanggung Jawab Komunikasi Organisasi, fungsi komunikasi organisasi, teori-teori organisasi, pengawasan organisasi, jaringan komunikasi, budaya organisasi, iklim organisasi. Berikut pengertian dari masing-masing aspek dalam komunikasi organisasi :

2.2.2.1 Konsep Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi memiliki peran yang cukup penting dalam suatu organisasi seperti perusahaan mengingat

perusahaan memiliki banyak pekerja yang tergabung sebagai karyawan dan juga atasan. Komunikasi organisasi juga memiliki dampak terhadap loyalitas dan kinerja karyawan di perusahaan.

Menurut Goldhaber (2015, h. 4) definisi komunikasi organisasi sebagai berikut : “*Organizational communication is the process of creating and exchanging messages within a network of interdependent relationship to cope with environmental uncertainty*”. Atau dengan kata lain “komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah”.

Komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2013, h. 31) dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu.

Kemudian definisi komunikasi organisasi menurut Redding dan Sanborn (2007, h. 67) adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Bagian-bagian dari organisasi seperti *internal*, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward*, komunikasi *upward*, dan lain-lain.

Dari beberapa paparan di atas dapat disimpulkan, bahwa komunikasi organisasi adalah adanya pertukaran pesan atau informasi antara dua orang atau lebih selaku penerima dan pengirim pesan atau informasi dalam suatu organisasi.

2222 Tujuan, Peran, dan Tanggung Jawab Komunikasi Organisasi

Tujuan umum dari komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan, dan melancarkan jalannya

organisasi. Menurut Koontz dalam Moekijat (2005, 15-16), dalam arti yang lebih luas, tujuan komunikasi organisasi adalah untuk mengadakan perubahan dan untuk mempengaruhi tindakan ke arah kesejahteraan perusahaan. Sementara itu, Liliweri (2013, h. 372-373) menyatakan bahwa terdapat empat (4) tujuan komunikasi organisasi, yaitu;

1. Menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat.
2. Membagi informasi.
3. Menyatakan perasaan dan emosi.
4. Melakukan koordinasi.

2223 Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi juga memiliki beberapa fungsi dalam suatu organisasi. Menurut Sendjaja (2009, h. 278), organisasi baik yang berorientasi untuk mencari keuntungan (*profit*) maupun nirlaba (*non-profit*), memiliki empat fungsi organisasi yaitu :

1) Fungsi Informatif

Organisasi dapat dipandang sebagai suatu sistem proses informasi (*information-processing system*). Penjelasan dari pengertian tersebut adalah seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan tepat waktu.

2) Fungsi Regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Pada semua lembaga atau organisasi, ada dua hal yang berpengaruh terhadap fungsi regulatif ini.

Pertama, atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen, yaitu mereka yang memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Disamping itu, mereka juga mempunyai kewenangan untuk memberi instruksi atau perintah, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapis atas (*position of outhority*) supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sebagaimana mestinya. Namun demikian, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada :

1. Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
2. Kekuatan pimpinan dan memberi sanksi.
3. Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pimpinan sekaligus sebagai pribadi.
4. Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan.

Kedua, berkaitan dengan pesan atau *message*. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh untuk dilaksanakan.

3) Fungsi Persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini maka banyak pimpinan yang

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

4) Fungsi Integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal, seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*newsletter, bulletin*) dan laporan kemajuan organisasi; juga saluran komunikasi informal, seperti perbincangan antarpribadi selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

2224 Pendekatan Manajemen Organisasi

Dalam organisasi tentu terdapat beberapa teori yang digunakan sebagai landasan dari suatu organisasi. Menurut Shafritz dan Ott dalam Heryana (2020, h. 5) teori organisasi merupakan sejumlah pemikiran dan konsep yang menjelaskan atau memperkirakan bagaimana organisasi atau kelompok dan individu di dalamnya berperilaku, dalam berbagai jenis struktur dan kondisi tertentu.

Teori organisasi terbagi dalam tiga (3) level analisis menurut Heryana dalam Legaard (2010, h. 6) yaitu :

- 1) Teori organisasi yang berfokus pada kinerja dalam menjalankan tugas dan struktur;
- 2) Teori organisasi yang berfokus pada motivasi karyawan; dan
- 3) Teori organisasi yang berfokus pada penyesuaian dengan lingkungan sekitar.

4.2.2.4.1 Pendekatan Manajemen Ilmiah (Frederick W. Taylor)

Dalam penelitian ini, peneliti akan memfokuskan penelitian pada level analisis pertama sebagai konsep dalam komunikasi organisasi yang berfokus pada kinerja dalam menjalankan tugas dan struktur, yaitu *Scientific Management*. Menurut Taylor dalam Heryana (2020, h. 9), terdapat enam (6) karakteristik di aliran ini, yaitu :

- 1) Ide dasar *scientific management* adalah proses yang sistematis dibutuhkan untuk meningkatkan efisiensi produksi yang diperoleh melalui analisis ilmiah dan berbagai percobaan.
- 2) Taylor meyakini bahwa output yang maksimal dari suatu proses dapat dihasilkan dengan input yang minimal (energi, sumber daya)
- 3) Titik awal pemikiran Taylor adalah proses kerja individu yang akan bergabung dalam suatu sistem proses.
- 4) Struktur organisasi terbentuk mengikuti proses kerja yang ada.

- 5) Dibutuhkan staff yang memiliki spesialisasi untuk mengoptimalkan proses kerja, sehingga peran manajer dalam memerintah akan berkurang.
- 6) Dikategorikan sebagai pendekatan *bottom-up*, karena memulai dari proses kerja individu.

Kemudian menurut Taylor dalam Pace dan Faules (2013, h. 49) pendekatan terhadap manajemen dilakukan di sekitar empat (4) unsur kunci, yaitu :

- 1) Pembagian Kerja.

Pembagian kerja menyangkut bagaimana tugas, kewajiban dan pekerjaan organisasi didistribusikan.

- 2) Proses Skalar dan Fungsional.

Proses skalar dan fungsional berkaitan dengan pertumbuhan vertikal dan horizontal organisasi.

- 3) Struktur.

Struktur berkaitan dengan hubungan-hubungan logis antara berbagai fungsi dalam organisasi. Dalam pendekatan ini berfokus pada dua stuktur dasar yang disebut *Lini* dan *Staf*.

Istilah lini berarti bahwa kewenangan terakhir terletak pada jabatan-jabatan dalam stuktur itu. Sedangkan staf memberikan nasihat dan melakukan persuasi dalam bentuk usulan- usulan, namun tidak mempunyai kewenangan untuk memberikan perintah kepada manajer lini untuk mengikuti usulan-usulan tersebut.

Kemudian menurut Taylor dalam Pace dan Faules (2013, h. 52) struktur juga terbagi dua: struktur tinggi (vertikal) dan struktur datar (horizontal).

Struktur tinggi sering ditandai dengan pengawasan yang ketat, semangat kelompok, persaingan melalui hubungan pribadi, pertambahan tanggung jawab secara bertahap, ketidakamanan yang ditandai konstan mengenai status, penekanan pada teknik manajemen, dan banyaknya peraturan.

Sedangkan untuk struktur datar sebaliknya, ditandai dengan aktivitas individualistic dan usaha yang dianjurkan.

4) Rentang Pengawasan.

Rentang pengawasan (*span of control*) menunjukkan jumlah bawahan yang berada di bawah pengawasan seorang atasan.

Dengan pendekatan ini, maka suatu organisasi atau perusahaan bisa berjalan lebih mudah untuk mencapai tujuan yang ditentukan dengan adanya empat (4) unsur kunci di atas. Pendekatan ini berfokus pada pengamatan alur kerja dan mengevaluasi efisiensi dan efektivitasnya dalam suatu organisasi atau perusahaan.

4.2.2.4.2 Pendekatan Hubungan Manusia (Chester Barnard)

Menurut Barnard dalam Pace dan Faules (2013, h. 56) organisasi formal adalah sistem orang, bukan struktur

yang direkayasa secara mekanis. Suatu struktur yang jelas dan baik tidaklah cukup. Kelompok-kelompok alamiah dalam struktur birokratik dipengaruhi oleh apa yang terjadi, komunikasi ke atas adalah penting, kewenangan berasal dari bawah alih-alih dari atas, dan pemimpin perlu berfungsi sebagai kekuatan yang padu.

Kemudian Barnard dalam Pace dan Faules (2013, h. 57) menyatakan bahwa kewenangan merupakan suatu fungsi kemauan untuk bekerja sama. Ada empat (4) yang harus dipenuhi sebelum seseorang menerima suatu pesan yang bersifat otoritatif, yaitu :

- 1) Orang tersebut memahami pesan yang dimaksud.
- 2) Orang tersebut percaya bahwa pesan tersebut tidak bertentangan dengan tujuan organisasi.
- 3) Orang tersebut percaya, pada saat ia memutuskan untuk bekerja sama, bahwa pesan yang dimaksud sesuai dengan minatnya.
- 4) Orang tersebut memiliki kemampuan fisik dan mental untuk melakukan pesan.

Lalu menurut Ruben dan Stewart (2018, h. 330) organisasi tampak efektif ketika mereka menyadari kebutuhan pekerja, membangun kepercayaan, dan mendorong kerja sama.

Menurut Ruben dan Stewart (2018, h. 330), dalam perspektif ini, pekerja dipikirkan untuk dimotivasi terutama dengan dorongan kebutuhan mereka terhadap kepuasan kerja, pengakuan, perhatian, dan keikutsertaan dalam pengambilan keputusan. Para manajer, karenanya berusaha keras membangun iklim lingkungan kerja yang

mendukung, terbuka, dan penuh kepercayaan. Dalam lingkungan sedemikian pekerja melakukan kerja sama, merasa dihargai, dan merasa bernilai.

Dengan pendekatan ini, maka diharapkan anggota dari suatu organisasi atau dalam penelitian ini yaitu karyawan-karyawan dari perusahaan yang memiliki kemauan untuk bekerja sama dalam perusahaan. Kemauan bekerja sama yang dimiliki oleh karyawan juga berdasarkan minat serta kemampuan fisik dan mental karyawan yang sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan.

4.2.2.4.3 Pendekatan Sistem

Dalam pendekatan sistem, menurut Scott dalam Pace dan Faules (2013, h. 63) adalah individu dan kepribadian setiap orang dalam organisasi; struktur formal, yang kita bahas di muka; pola interaksi yang informal; pola status dan peranan yang menimbulkan pengharapan-pengharapan; dan lingkungan fisik pekerjaan.

Kemudian Fisher dalam Pace dan Faules (2013, h. 64) menjelaskan terkait prinsip-prinsip teori sistem. Dalam teori sistem terdapat empat (4) prinsip, yaitu :

1) Nonsumativitas.

Nonsumativitas menunjukkan bahwa suatu sistem tidak sekedar jumlah dari bagian-bagiannya.

2) Unsur-unsur struktur, fungsi, dan evolusi.

Struktur merujuk kepada hubungan antarkomponen suatu sistem.

3) Keterbukaan.

Organisasi adalah sistem sosial.

4) Hierarki.

Suatu sistem mungkin merupakan suatu suprasistem bagi sistem-sistem lain di dalamnya, juga merupakan suatu subsistem bagi suatu sistem yang lebih besar.

Menurut Pace dan Faules (2013, h. 64), setiap pembahasan mengenai sistem menyangkut interdependensi. Jelasnya, interdependensi menunjukkan bahwa terdapat suatu kesaling bergantung di antara komponen-komponen atau satuan-satuan suatu sistem. Suatu perubahan pada suatu komponen membawa perubahan pada setiap komponen lainnya.

Dengan pendekatan ini maka dapat dipahami bahwa dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat mengalami perubahan apabila suatu komponen membawa pengaruh perubahan pada organisasi. Dalam penelitian ini, perusahaan akan mengalami perubahan menjadi lebih baik apabila karyawan secara individu memberikan kontribusi secara maksimal dalam melakukan pekerjaannya.

4.2.2.4.4 Pendekatan Kualitas

Menurut Ruben dan Stewart (2018, h. 332) pendekatan kualitas tentang perilaku organisasi dan praktik manajemen, berdiri di atas aliran-aliran pemikiran sebelumnya. Pertama, mengikuti tradisi pemikiran manajemen saintifik, pengendalian kualitas terhadap produk dan layanan, dan gagasan mengenai usaha keras

yang berkelanjutan untuk memperbaiki proses kerja merupakan dua konsep dasar. Kedua, bercermin kepada pendekatan sistem, pendekatan kualitas memandang organisasi berjalan efektif jika mereka tanggap terhadap permintaan pada kesempatan lingkungan — khususnya para pelanggan dan kelompok-kelompok kunci yang memengaruhi dan dipengaruhi oleh organisasi. Ketiga, sejalan dengan pandangan hubungan antarmanusia, pendekatan kualitas memperlakukan para pekerja sebagai pencari keterlibatan, pencari kerja sama, dan pencari kesempatan untuk bekerja dengan kualitas tinggi.

Dalam pendekatan kualitas menurut Ruben dan Stewart (2018, h. 334), ada enam (6) nilai umum yang sama dari berbagai pendekatan, yaitu :

1) Orientasi Layanan.

Pendekatan kualitas meletakkan penekanan besar terhadap upaya memahami dan memenuhi kebutuhan dan harapan para pemangku kepentingan (*stakeholders*). Di dalam kerangka kerja pendekatan kualitas, para pemangku kepentingan ini memiliki bermacam sebutan di antaranya: pelanggan, khalayak pendukung, konsumen, public, klien, pemirsa, penerima manfaat, atau pengguna.

2) Kepemimpinan.

Sebuah prinsip dasar dari pendekatan kualitas adalah bahwa para pemimpin dikatakan sangat efektif jika mereka secara pribadi terlibat dalam menciptakan, mengkomunikasikan, menjelaskan,

memperkuat, dan menjankan misi, visi, nilai, dan orientasi pelayanan dari organisasi.

3) Informasi.

Konsep dasar yang mendasari nilai ini adalah, bahwa kesejahteraan organisasi dan orientasi layanan dimungkinkan hanya dengan sistem yang efektif untuk menguasai, menganalisis, dan menggunakan informasi.

4) Perbaikan proses dan kerja sama.

Organisasi dipandang sebagai sistem yang kompleks dengan sejumlah komponen internal dan eksternal yang saling berinteraksi dan saling bergantung satu sama lain.

5) Komunikasi.

Komunikasi adalah proses melalui mana arah organisasi ditetapkan, kepemimpinan dan kolaborasi berlangsung, informasi dikumpulkan dan disebarluaskan dari dan kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal.

6) Perbaikan yang berkelanjutan.

Keunggulan organisasi tidak terjadi secara alamiah. Sebaliknya ia sangat memerlukan komitmen waktu dan sumber daya untuk proses perbaikan yang berkelanjutan dan perubahan yang terus-menerus.

Dengan pendekatan ini, dapat diketahui bahwa pendekatan manajemen kualitas diketahui bahwa organisasi dicitrakan sebagai tim.

2225 Pengawasan Organisasi

Dalam suatu organisasi tentu diperlukan pengawasan oleh pihak-pihak tertentu untuk memastikan apakah organisasi berjalan dengan baik atau tidak secara luas. Menurut Admosudirdjo dalam Febriani (2005, h. 11), pengawasan adalah keseluruhan daripada kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma-norma, standar atau rencana-rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kemudian menurut Sarwoto dalam Febriani (2005, h. 12), pengawasan adalah kegiatan manajer yang mengusahakan agar pekerjaan-pekerjaan terlaksana sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan atau hasil yang dikehendaki.

2226 Jaringan Komunikasi

Keterkaitan jaringan komunikasi dalam suatu organisasi tentu diperlukan untuk membuat komunikasi dalam suatu organisasi menjadi lebih baik lagi. Pengertian dari jaringan komunikasi ini sendiri menurut Liliweri (1997, h. 160) adalah pola saluran komunikasi di antara anggota kelompok dalam bentuk yang bebas seperti komunikasi tatap muka, bentuk jaringan kelompok yang ditentukan oleh status hierarki, sifat kerja kelompok dan lainnya.

Jaringan komunikasi memiliki fungsi yang meliputi beberapa aspek menurut Ruben dan Stewart (2018, h. 340) :

- 1) Menyediakan sarana untuk mengoordinasi kegiatan individu, hubungan, kelompok, dan subunit lainnya dalam organisasi.
- 2) Menyediakan mekanisme untuk mengarahkan kegiatan organisasi secara keseluruhan.
- 3) Memfasilitasi pertukaran informasi di dalam organisasi.
- 4) Memastikan aliran informasi antara organisasi dan lingkungan eksternal di mana organisasi berada.

Jaringan komunikasi sendiri memiliki beberapa peranan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Pace dan Faules (2010, h. 176), yaitu :

1) Anggota klik

Klik adalah kelompok individu yang sedikitnya separuh dari kontraknya merupakan hubungan dengan anggota-anggota lainnya.

2) Penyendiri

Penyendiri adalah mereka yang hanya melakukan sedikit atau tidak sama sekali melakukan kontak dengan anggota kelompok lainnya dalam suatu organisasi.

3) Jembatan

Jembatan adalah seseorang anggota klik, dimana memiliki sejumlah kontak dengan anggota klik lain. Fungsi jembatan adalah sebagai pengontak langsung antara dua kelompok klik atau anggota organisasi.

4) Penghubung

Penghubung adalah orang yang menghubungkan dua klik atau lebih, namun penghubung bukanlah termasuk dalam kedua kelompok klik yang bersangkutan.

5) Penjaga Gawang

Penjaga gawang disebut juga sebagai *gate keeper* yang artinya adalah orang yang secara strategis ditempatkan dalam jaringan agar dapat melakukan pengendalian atas pesan apa yang disebarakan melalui ataupun dalam organisasi.

6) Pemimpin Pendapat

Pemimpin pendapat adalah mereka yang memimpin dalam organisasi formal, namun pemimpin pendapat bisa juga orang yang tidak memiliki jabatan formal dalam semua sistem sosial yang berlaku dalam organisasi, namun ia bertugas untuk memimpin dan mempengaruhi orang-orang dalam keputusan mereka.

7) Kosmopolit

Kosmpolit adalah individu yang melakukan kontak dengan dunia luar dan individu-individu di luar organisasi. Kosmopolitlah yang menghubungkan anggota-anggota organisasi dengan orang-orang dan peristiwa-peristiwa yang berada di luar batas struktur organisasi.

Dalam suatu organisasi tentu akan sangat baik jika ada yang menjadi pembeda antara organisasi satu dengan yang lainnya, salah satunya dalam aspek budaya yang diikuti oleh suatu organisasi itu sendiri.

Menurut Schein (2010, h. 18) definisi dari budaya organisasi adalah pola asumsi bersama sebagai pembelajaran untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal, diajarkan kepada anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, berpikir, dan merasa masalah tersebut.

Sedangkan menurut Creemers dan Reynolds dalam Soetopo (2010, h. 122), budaya organisasi adalah pola keyakinan dan harapan bersama oleh anggota organisasi. Kemudian Greenberg dan Baron dalam Soetopo (2010, h. 122) menekankan bahwa budaya organisasi sebagai kerangka kognitif yang berisi sikap, nilai, norma perilaku, dan ekspektasi yang dimiliki oleh anggota organisasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian dari budaya organisasi adalah adanya sikap, nilai, norma perilaku, bahasa, keyakinan, kebiasaan, dan ritual yang dibentuk, dikembangkan, diwariskan kepada anggota organisasi sebagai kepribadian organisasi tersebut yang membedakan dengan organisasi lain serta menentukan bagaimana kelompok dalam merasakan, berfikir, dan bereaksi terhadap lingkungan yang beragam serta berfungsi untuk mengatasi masalah adaptasi internal dan eksternal.

2228 Iklim Organisasi

Dalam pembahasan mengenai organisasi tentunya tidak luput dengan keterkaitan iklim yang ada dalam suatu organisasi.

Pengertian iklim organisasi ini sendiri menurut Litwin dan R.A. Stringer dalam Wirawan (2007) merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relative terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi perilaku mereka dan dapat dilukiskan dalam pengertian satu set karakteristik atau sifat organisasi.

Menurut Suharsaputra (2013, h. 82), iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan iklim suatu organisasi akan sangat berbeda dengan iklim organisasi lainnya, karena hal tersebut berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja masing-masing organisasi.

Sedangkan menurut Ruben dan Stewart (2018, h. 349), dalam istilah umum, kita dapat berbicara mengenai iklim secara positif atau negative. Iklim positif adalah iklim yang mendukung dan memiliki karakteristik sebagai berikut :

- 1) Komunikasi yang mendukung antara *supervisor-supervisee*.
- 2) Dirasakannya kualitas dan ketepatan komunikasi arus ke bawah.
- 3) Dirasakannya keterbukaan hubungan atasan-bawahan.
- 4) Peluang dan derajat pengaruh dari komunikasi arus ke atas.
- 5) Dirasakannya keandalan informasi dari bawahan dan rekan kerja.

2.2.3 Komunikasi Internal

Komunikasi internal menurut Brennan dalam Effendy (2015, h. 122) adalah sebagai pertukaran gagasan diantara para

administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara vertikal dan horizontal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi dan manajemen).

Dalam komunikasi internal menurut Effendy (2015, h. 122) juga terbagi menjadi dua dimensi, yaitu :

1) Komunikasi Vertikal.

Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas, adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan (*two way traffic communication*).

2) Komunikasi Horizontal.

Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya.

Kemudian Effendy (2015, h. 122) juga menjelaskan bahwa komunikasi internal terbagi menjadi dua jenis, yaitu :

1) Komunikasi Pribadi (*Personal Communication*).

Komunikasi pribadi adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan dua cara, yaitu komunikasi tatap muka (*face to face communication*) dan komunikasi bermedia (*mediated communication*).

2) Komunikasi Kelompok (*Group Communication*).

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap

muka. Kelompok ini bisa kecil, dapat juga besar tetapi jumlahnya tidak ditentukan dengan perhitungan secara eksak, namun di tentukan berdasarkan ciri dan sifat komunikasi dalam hubungannya dengan proses komunikasi. Komunikasi kelompok terbagi menjadi dua yaitu, komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

2.2.4 Komunikasi Organisasi dan Loyalitas Karyawan

Loyalitas dalam suatu hubungan secara umum tentunya sangat penting terutama antara karyawan dengan perusahaan. Menurut Selancik dalam Laksana (2008, h. 89), loyalitas adalah keadaan yang membuat individu menjadi terikat oleh aktivitasaktivitasnya. Akibat keterikatan itu menimbulkan keyakinan untuk mempertahankan aktivitas dan keterlibatannya. Loyalitas adalah kelayalan, kesetiaan, ketaatan, ketulusan. Orang yang loyal adalah orang yang taat terhadap apa yang menjadi tugas-tugasnya.

Beberapa ciri-ciri loyalitas karyawan terhadap perusahaan menurut Poerwopoespito (2014) antara lain adalah :

1) Kejujuran.

Kejujuran memiliki banyak arti, kejujuran dalam loyalitas diartikan sebagai sikap setia karyawan terhadap perusahaan, ketidakjujuran di perusahaan akan merugikan banyak orang, bukan hanya perusahaan, tetapi pemilik, direksi, karyawan, keluarga karyawan, masyarakat, *supplier*, dan pihak-pihak lain yang terhubung dengan perusahaan.

2) Mempunyai rasa memiliki perusahaan.

Memberi pengertian agar karyawan mempunyai rasa memiliki perusahaan adalah dengan memahami bahwa perusahaan adalah tubuh imajiner, dimana seluruh pribadi yang terlibat di dalamnya merupakan anggota-anggotanya.

3) Mengerti kesulitan perusahaan.

Memahami bahwa yang terbaik untuk perusahaan pada hakikatnya terbaik untuk karyawan. Dan yang terbaik untuk karyawan belum tentu terbaik untuk perusahaan.

4) Bekerja lebih dari yang diminta oleh perusahaan.

Bekerja lebih dari yang diminta atau di luar dari *job description* terkadang memang sulit dilakukan tetapi apabila karyawan dari suatu perusahaan melakukannya maka baik perusahaan atau karyawan juga akan mendapatkan keuntungan untuk satu sama lain. Perusahaan yang bisa melakukan tugasnya dengan maksimal dan juga karyawan yang bisa meningkatkan kemampuannya sebagai sumber daya manusia dengan baik.

5) Menciptakan suasana yang menyenangkan di perusahaan.

Dalam menciptakan suasana di suatu perusahaan, dapat ditentukan melalui pimpinannya karena suasana yang tidak kondusif sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yang beribat terhadap produktivitas.

6) Menyimpan rahasia perusahaan.

Rahasia perusahaan merupakan data atau informasi yang sangat penting untuk di jaga dengan baik.

7) Menjaga dan meninggikan citra perusahaan.

Kewajiban setiap karyawan menjaga citra positif perusahaan. Jika citra yang dimiliki oleh perusahaan positif, maka citra dari karyawannya juga akan terlihat positif.

8) Hemat.

Menggunakan uang perusahaan atau potensi sesuai dengan kebutuhan.

9) Tidak apriori terhadap perubahan.

Perubahan pada hakikatnya adalah sebuah sesuatu yang pasti dan sudah menjadi hukum alam. Perubahan tidak dapat dilawan dan tidak ada pilihan lain kecuali melakukan adaptasi terhadap perubahan yang ada.

Sedangkan menurut Danim (2008), ciri-ciri karyawan yang loyal adalah :

- 1) Bertanggung jawab, dalam arti karyawan mampu mengembantugas dengan benar, berani mengambil resiko apapun atas apa yang dilakukan.
- 2) Berani untuk berkorban demi kepentingan bersama atau perusahaan karena merasa memiliki perusahaan yang harus diperjuangkan dengan maksimal secara bersama.
- 3) Berani menjadi dirinya sendiri, memiliki sikap percaya diri yang tinggi, dan mampu menyelesaikan masalah-masalah yang dihadapinya.
- 4) Selalu melibatkan diri di setiap kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan.

- 5) Menerima dengan lapang dada setiap kritik membangun yang disampaikan oleh pemimpinnya maupun para karyawan yang lain.
- 6) Karyawan secara sendiri-sendiri atau bersama-sama mengembangkan dan meningkatkan mutu dari profesinya.
- 7) Karyawan selalu berbicara, bersikap, dan bertindak sesuai dengan profesinya.
- 8) Karyawan menciptakan dan memelihara hubungan antara sesama karyawan baik dalam lingkungan kerja maupun di dalam hubungan keseluruhan.
- 9) Karyawan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan baik rekan-rekan seprofesinya dan menunjang martabat karyawan yang lain baik secara keseluruhan maupun secara pribadi.
- 10) Karyawan melaksanakan segala ketentuan yang merupakan kebijakan perusahaan.

Berdasarkan pengertian dari loyalitas karyawan di atas, dapat disimpulkan bahwa loyalitas yang dimiliki oleh karyawan merupakan peranan penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi tentu akan menguntungkan perusahaan karena dapat dipastikan bahwa karyawan tersebut memiliki komitmen yang besar yang terjalin antara karyawan dengan karyawan lainnya ataupun karyawan dengan perusahaan. Dan untuk menumbuhkan adanya loyalitas pada karyawan, maka perusahaan perlu menjalin komunikasi organisasi yang baik dengan karyawan.

2.2.5 Komunikasi Organisasi dan Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan menjadi salah satu aspek penting untuk mendukung kelangsungan organisasi. Melalui kinerja kerja karyawan yang optimal perusahaan juga bisa meningkatkan produktivitas dan menjaga reputasi.

Menurut Mangkuprawira dan Hubeis (2007, h. 153), kinerja karyawan adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Sedangkan menurut Sulistiyani (2003, h. 223), kinerja adalah kombinasi dari kemampuan, usaha, dan kesempatan yang dinilai dari hasil kerjanya”.

Dalam kinerja juga terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut Mathis dan Jackson (2012, h. 82), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu dari tenaga kerja, yaitu ;

1. Kemampuan,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi

Selain itu, menurut Mc Cleland dalam Mangkunegara (2001, h. 68), berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya, Mc Cleland mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif kinerja yang tinggi, yaitu :

- 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi,
- 2) Berani mengambil resiko,
- 3) Memiliki tujuan yang realistis,
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuan,

- 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan,
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Sedangkan menurut Gibson dalam Ilyas (2002), terdapat 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja, yaitu :

- 1) Faktor individu.
Faktor individu dalam hal ini mencakup kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- 2) Faktor psikologis.
Faktor psikologis dalam hal ini mencakup persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi, dan kepuasan kerja.
- 3) Faktor organisasi.

Berdasarkan beberapa penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja terhadap karyawan memiliki peranan yang cukup penting dalam suatu organisasi seperti perusahaan. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi akan memberikan kontribusi yang lebih menguntungkan untuk perusahaan sendiri. Untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki oleh karyawan, maka perusahaan harus memiliki hubungan yang terjalin dengan baik antara perusahaan dengan karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Adanya jalinan komunikasi organisasi yang baik antara perusahaan dengan karyawan, maka kinerja karyawan diharapkan akan meningkat.

2.3 Kerangka Pemikiran

